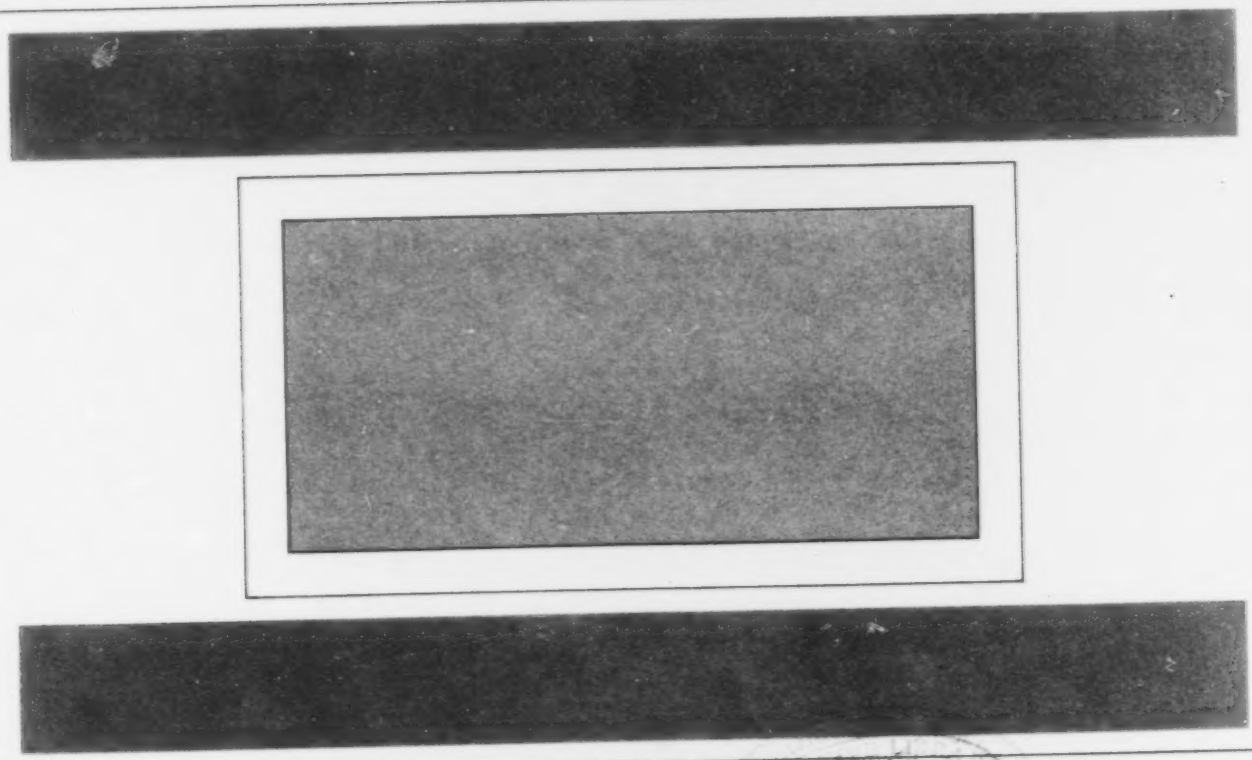
Travail Québec

LE MALAISE DES CADRES: UNE RÉÉVALUATION

Une étude réalisée par le Centre des Dirigeants d'entreprise, en collaboration avec le Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec et le Ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration du Canada.



Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre
Direction générale de la recherche

104-00957/

LE MALAISE DES CADRES : UNE REEVALUATION

Une étude réalisée par

Le Centre des Dirigeants d'Entreprise

En collaboration avec le

Ministère du travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec

et le

Ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....p. 1.1

REMERCIEMENTS .....p. 1.4

LES ENTREPRISES ET LEURS CADRES, LES CADRES ET LEUR ENTREPRISE

Premier objectif: la gestion des cadres dans les entreprises dites dynamiques ou progressives .....p. 1

Résultats de l'enquête .....p. 2

- Leadership du directeur général.....p. 2
- Systèmes de gestion spécifiques.....p. 2

Deux priorités:définition des fonctions et rémunération....p. 3

Evaluation du rendement.....p. 3

Promotions .....p. 4

Formation .....p. 4

Décentralisation .....p. 5

Les politiques des entreprises et " Le malaise des cadres".p. 6

Les préoccupations dominantes chez les entreprises dites "progressives" (Tableau 1) .....p. 7

Deuxième objectif: Quelle est l'opinion des cadres? .....p. 9

Deux sources majeures d'insatisfaction .....p. 9

Caractéristiques des cadres interrogés (Tableau 2) .....p. 10

Les politiques prioritaires, selon les cadres.....p. 11

Haut degré de satisfaction globale .....p. 11

Opinions des cadres face aux politiques de leur entreprise (Tableau 3) .....p. 12

Importance des politiques de personnel au jugement des cadres (Tableau 4) .....p. 13

Cadres anglophones et cadres francophones .....p. 14

L'insatisfaction: une caractéristique subjective ou objective? .....p. 15

Cadres francophones et cadres anglophones (Tableau 5).....p.16

Principales sources de satisfaction p.17

Les répondants et " Le malaise des cadres ".....p.19

- Diminution progressive du statut du cadre.....p.19
- Insuffisance des communications.....p.19
- Faiblesse relative des rémunérations.....p.19
- Insécurité d'emploi et arbitraire patronal.....p.20
- Absence de participation aux décisions p.20

Comparaison de certains résultats obtenus dans les deux parties de l'étude (Tableau 6).....p.21

Recommandations p.22

DIVERSES POLITIQUES A L'EGARD DES CADRES

Définition du cadre p.25

Définition des fonctions p.27

Les politiques de rémunération ..... p. 31

1) La politique salariale ..... p. 31

2) Les avantages sociaux ..... p. 37

L'évaluation et les promotions ..... p. 43

1) L'évaluation p.43

2) Les promotions .....p. 47

Formation et développement .....p. 52

La décentralisation et la participation .....p. 59

Définition des fonctions (Tableau 7) .....p. 65

Administration des salaires (Tableau 8) .....p. 66

Les politiques de rémunération (Tableau 9) .....p. 67

Evaluation et promotion (données détaillées) (Tableau 10).....p. 68

Formation et développement (Tableau 11) .....p. 69

LE MALAISE DES CADRES: UN DEFI A L'ENTREPRISE (Annexe)

Avant-propos .....p. A.i

Introduction .....p. A.iv

Un cadre: c'est quoi? .....p. A.1

Les sources du malaise des cadres.....p. A.2

Diminution progressive du statut du cadre et dévalorisation de sa situation sociale.....p. A.2

La faiblesse relative des rémunérations.....p.A.3

L'insuffisance des communications.....p.A.3

L'absence de participation aux décisions p.A.4

L'insécurité d'emploi p.A.4

L'arbitraire patronal p.A.5

Les solutions.....p.A.6

Le syndicalisme des cadres p.A.7

L' " Executive drop-out".....p.A.8

Les associations de cadres.....p.A.9

L'action de l'entreprise et la réforme du management....p.A.10

Conclusion p.A.14

INTRODUCTION

En 1973, le CDE publiait LE MALAISE DES CADRES: UN DEFI A L'ENTREPRISE. Ce texte, qui souleva un intérêt considérable, constituait une première analyse critique, par une association patronale, de la situation faite aux cadres dans l'entreprise du Québec.

Texte critique, dans la mesure où il soulignait, sans toutefois en préciser l'étendue, un certain nombre des principale attentes formulées par les cadres et le fait que nombre d'entre eux estimaient ne pas trouver, dans leur propre entreprise, des réponses appropriées à ces attentes.

Le comité du CDE responsable du MALAISE DES CADRES chercha à pousser plus loin la connaissance du problème, sous deux aspects. Il voulut obtenir les opinions d'un certain nombre de cadres sur les politiques de l'entreprise à l'endroit de cette catégorie d'employés. Il estima essentiel de connaître également les procédures adoptées par quelques entreprises dans le domaine de la gestion des cadres. Le présent document fournit des réponses à ces deux préoccupations.

Une première partie, intitulée Les Entreprises et leurs Cadres- Les Cadres et leur Entreprise, résume les entrevues personnelles réalisées auprès des porte-parole de douze entreprises de la région de Montréal, considérées comme progressives pour la qualité de leurs politiques dans ce domaine. Elle présente ensuite les résultats d'un sondage au cours duquel près de 250 cadres ont exprimé leurs vues sur les politiques de leur propre employeur.

La deuxième partie de l'ouvrage contient, sous le titre Diverses politiques à l'égard des Cadres, la description des politiques des douze entreprises progressives. Sans être exhaustive, cette description est suffisamment précise pour permettre aux administrateurs, à divers niveaux de responsabilité, d'effectuer des comparaisons utiles entre les procédures adoptées par l'une ou l'autre des entreprises. Cette deuxième partie se termine par quelques tableaux synthèses des situations décrites.

On trouvera en annexe la reproduction du résumé de la première étude du CDE: Le Malaise des Cadres: un Défi à l'Entreprise, dont l'aspect critique n'est confirmé que partiellement, et parfois indirectement, par le sondage auprès des cadres et qui fait l'objet de plusieurs rapprochements avec les données présentées ici.

On remarquera que, partout où la chose est possible, les entreprises traduisent leurs politiques de gestion sous la forme de procédures ou de systèmes administratifs. Il va de soi que le choix des procédures ou des systèmes est influencé par des facteurs internes, tels la nature et l'ampleur des opérations, les buts économiques et sociaux de l'organisation, le degré d'évolution de la haute direction et des cadres; il est aussi influencé par des facteurs externes, par exemple les attitudes des concurrents dans un même secteur.

Politiques et programmes sont généralement en état de constante évolution chez les douze entreprises progressives. Plusieurs d'entre elles ont tenu, au moment où nous leur soumettions le présent document, à y introduire des modifications apportées à leurs politiques depuis l'entrevue qu'elles nous avaient accordée. Cette disponibilité des entreprises à accepter et même à promouvoir le changement est une manifestation de la volonté de leurs dirigeants de parfaire constamment leurs politiques de gestion du personnel.

Elle démontre aussi, de façon moins concluante toutefois, leur désir de prendre action dans le domaine controversé de la participation (1). Si on peut déceler une certaine hésitation de la part des hautes directions à entrer délibérément dans ce champ de l'évolution, il faut reconnaître, par ailleurs, qu'il se prête plus difficilement à l'application de systèmes; il est conditionné avant tout par les dispositions et les motivations des individus en cause, à tous les paliers de l'organisation. Et on est conscient du fait que les erreurs d'aiguillage, dans un domaine aussi sensible, peuvent aboutir à des déceptions coûteuses à plusieurs points de vue.

---

(1) Voir: La Participation au Management, brochure de 26 pages, CDE 1976.

Ce document illustre plusieurs approches élaborées à la gestion des cadres. Le CDE espère qu'il suscitera, dans de nombreuses entreprises, des révisions sérieuses des attitudes et des modes d'administration. La période d'incertitude dans laquelle cette étude est lancée risque de cristalliser l'attention des dirigeants d'entreprise sur les questions de court terme, sinon sur les aspects primaires des relations humaines. Le CDE estime qu'il faut éviter de céder à cette tendance.

La gestion des cadres est un domaine où l'entreprise conserve encore une marge de manoeuvre très étendue. Elle aurait avantage à utiliser sans délai le temps dont elle dispose et à prendre les initiatives nécessaires pour résoudre deux problèmes étroitement reliés: l'enrichissement du travail des cadres et l'accroissement de la rentabilité.

Le CDE

Mars 1977

REMERCIEMENTS

Pour la qualité de leur contribution à cette étude, le CDE tient à remercier vivement:

- Les douze entreprises qui ont accepté de décrire et de rendre publiques leurs politiques de gestion des cadres;
- Les trente-cinq entreprises qui ont autorisé un certain nombre de leurs cadres à participer au sondage;
- Les deux cent quarante-quatre cadres qui ont bien voulu répondre au questionnaire qui leur était soumis;
- La firme Multi-Réso Inc., qui a effectué les entrevues et administré les diverses phases du sondage;
- M.Jean-Marie Toulouse, directeur de la recherche à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, et M.Pierre Lesage, professeur à l'Ecole des HEC, pour leur participation à l'analyse et à la synthèse des données.

La réalisation de l'étude est due aux contributions du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec et du ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada. Aux autorités de ces deux ministères, le CDE tient à exprimer sa vive gratitude, ainsi qu'à l'Editeur officiel du Québec pour la publication du texte.

Le comité responsable de l'étude était composé des personnes suivantes:

M. Claude Dessureault, président;

M. Hubert Desroches, représentant du ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada;

MM. Michel Poirier et Jean Bélanger, représentants du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec;

M. Claude Paradis, représentant des cadres du CDE;

MM. René Bergevin et Pierre Desjardins, délégués du CDE pour la publication et le lancement des textes;

M. J.Roger Chevrier, contrôle du budget;

M. Jean Brunelle, représentant du CDE;

Mademoiselle Denise Paiement assumait les travaux de secrétariat.

LES ENTREPRISES ET LEURS CADRES,

LES CADRES ET LEUR ENTREPRISE

PREMIERE PARTIE

LES ENTREPRISES ET LEURS CADRES
LES CADRES ET LEUR ENTREPRISE

Pour pousser plus loin une recherche faite en 1973 et intitulée: " Le malaise des cadres: un défit à l'entreprise " (1), le CDE a décidé d'entreprendre deux études spéciales (2) dont les objectifs seraient:

1- d'étudier les modes de gestion du personnel cadre dans des entreprises reconnues comme progressives, dans ce domaine, par des spécialistes de l'administration ou de la gestion du personnel.

2- de cerner l'opinion des cadres relativement à leur emploi, leurs chances de promotion, leur perception des politiques de l'entreprise à leur endroit.

PREMIER OBJECTIF: LA GESTION DES CADRES DANS LES ENTREPRISES DITES DYNAMIQUES OU PROGRESSIVES

Afin d'obtenir des précisions sur la façon dont les entreprises progressives gèrent leurs cadres, nous avons interrogé douze entreprises identifiées comme telles par un Comité d'experts (3). Parmi ces entreprises, cinq oeuvrent dans le secteur des biens de consommation, trois dans le secteur des biens industriels, deux dans le secteur des communications et deux dans le secteur financier. Le nombre de cadres dans ces entreprises varie de 14 à 1,200.

Les porte-parole de ces deux entreprises (4) ont été invités à commenter, lors d'une entrevue semi-structurée, certains aspects de leurs

---

(1) Le malaise des cadres: un défi à l'entreprise, CDE, 1973- Reproduit en annexe.

(2) La réalisation de ces études a été confiée à Multi-Réso Inc. dont le rapport porte le titre: La malaise des cadres: une réévaluation.

(3) Les experts provenaient du milieu universitaire et du milieu des affaires.

(4) Il s'agissait en général du directeur du personnel.

politique de gestion des cadres: la définition des fonctions, la politique salariale, les avantages sociaux, les conditions de travail...etc. (1). On demanda aussi à ces porte-parole d'exprimer leur avis sur les déficiences des politiques de gestion qui, dans la première étude du CDE, avaient été identifiées comme les facteurs principaux de ce que l'on avait alors appelé le malaise des cadres: diminution progressive du statut du cadre, faiblesse relative des rémunérations, insuffisance des communications, absence de participation aux décisions, insécurité d'emploi, arbitraire patronal.

RESULTATS DE L'ENQUETE

Leadership du directeur général

Une première analyse permet de constater que les entreprises progressives attachent une importance sérieuse à la gestion des cadres. Les chercheurs ont observé dans toutes ces compagnies l'existence d'un leadership évident assumé dans la majorité des cas, par le directeur général, quelquefois par le directeur du personnel. Ce point est d'une importance capitale. En effet, on peut constater facilement que, dans de nombreuses entreprises, personne ne s'intéresse de façon spécifique au sort des cadres, à leur expérience et à leurs problèmes. On ne s'interroge ni sur l'ensemble de leurs réactions, ni sur leur degré de satisfaction, ni sur leurs aspirations quant à leur contribution personnelle à la marche de l'entreprise.

Première conclusion: Dans les entreprises progressives, on observe le plus souvent que le directeur général assume personnellement le leadership des politiques de gestion des cadres.

Systèmes de gestion spécifiques

Dans les entreprises progressives, le leadership du directeur général se manifeste invariablement par l'établissement de systèmes de gestion adaptés

---

(1) Les politiques des entreprises progressives ont fait l'objet d'un rapport spécial: Politiques de gestion du personnel cadre. Texte ronéotype , 42 pages, CDE, $5.00.

à la situation particulière des cadres. Ces systèmes de gestion se distinguent très nettement des politiques destinées au personnel d'exécution.

Deuxième conclusion: Les entreprises progressives se dotent de systèmes de gestion conçus spécifiquement pour leur personnel cadre.

DEUX PRIORITES: DEFINITION DES FONCTIONS ET REMUNERATION

Les entreprises progressives semblent s'accorder pour attribuer la priorité aux systèmes relatifs à la définition des fonctions et à la rémunération. Ainsi, dix des douze entreprises ont un système clairement établi qui leur permet de définir les fonctions des cadres. Dans certains cas, il s'agit du système Hay et dans d'autres cas d'un système propre à telle entreprise. Parallèlement à ce système de définition des fonctions, on trouve chez ces entreprises des systèmes cohérents de gestion des salaires, des avantages sociaux et des conditions de travail. En général, l'ajustement des salaires se fait une fois l'an, ajustement dont le niveau est déterminé par un comité de la haute direction (1) sous recommandation du service du personnel. Mentionnons également que les politiques relatives aux salaires et aux avantages sociaux sont administrées par le service du personnel.

Troisième conclusion: Dans la très grande majorité des entreprises progressives il existe un système de définition des fonctions sur lequel viennent se greffer les politiques des salaires et des avantages sociaux, dont l'administration est confiée au service du personnel.

EVALUATION DU RENDEMENT

En ce qui concerne l'évaluation du rendement, les résultats sont moins positifs: toutes les entreprises affirment s'intéresser activement à cette

---

(1) Souvent ce rôle est assumé par le Conseil d'administration.

question mais peu d'entre elles sont parvenues à mettre au point des systèmes aussi perfectionnés que ceux dont elles disposent pour la gestion des salaires.

Quatrième conclusion: Les entreprises progressives disent s'intéresser à l'évaluation du rendement de leurs cadres, mais rares sont celles qui possèdent des systèmes cohérents, fonctionnels et opérationnels dans ce domaine.

PROMOTIONS

Les promotions ont toujours été une préoccupation importante pour les cadres, car elles expriment le jugement de la haute direction sur le travail accompli. Sur ce point, la plupart des entreprises interrogées accusent des déficiences. En effet, les résultats montrent clairement que peu d'entreprises procèdent systématiquement à la recherche des candidatures en vue des promotions; quelques-unes seulement connaissent les aptitudes et les intérêts de leurs cadres à l'endroit des diverses fonctions et de leur propre carrière. On constate toutefois que les entreprises progressives procèdent le plus souvent par promotions internes pour remplir les postes disponibles.

Cinquième conclusion: En matière de promotions, les entreprises progressives accordent la priorité aux gens de l'intérieur mais cette priorité n'est pas de nature à satisfaire tous les cadres de l'entreprise sans distinction; car on fait peu d'efforts systématiques pour susciter des candidatures, on connaît peu les intérêts des cadres et on fait rarement l'affichage des postes.

FORMATION

A l'égard de la formation des cadres, les politiques varient considérablement. Dans de rares entreprises, le service du personnel met au point des plans de carrière et offre une préparation systématique aux promotions. Certaines entreprises encouragent vigoureusement le perfectionnement des cadres et utilisent à cette fin, soit leurs propres programmes, soit des ressour-

ces externes ou encore l'une et l'autre méthodes. Dans toutes les entreprises, le service du personnel s'occupe de la coordination des programmes de formation.

Sixième conclusion: Toutes les entreprises progressives manifestent un intérêt certain pour la formation et utilisent de diverses manières des ressources externes ou internes, mais sans proposer nécessairement à leurs cadres des programmes cohérents de formation. Quelques-unes, cependant, offrent des programmes très complets. La coordination des activités de formation est assurée par leur service du personnel.

DECENTRALISATION

Le CDE s'est aussi intéressé à la politique des entreprises en matière de centralisation et de décentralisation. Il s'est avéré difficile de saisir la réalité de ces aspects dans les entreprises. Les entrevues ne permettent pas, en effet, de saisir des orientations précises vers une participation structurée des cadres, bien que certaines entreprises favorisent l'établissement d'une philosophie de gestion dite participative. On perçoit, dans ce domaine, des hésitations, des flottements entre le désir d'un partage effectif de l'autorité et des responsabilités, et la nécessité de maintenir la cohérence et la discipline essentielles à l'efficacité des opérations. Dans toutes les entreprises on a observé une centralisation des décisions stratégiques bien que, en général, les consultations se fassent d'une manière assez ouverte.

Ces dispositions ne permettent pas de conclure à l'existence d'une volonté unanime des hautes directions d'implanter une politique de décentralisation des décisions. Néanmoins, elles peuvent indiquer qu'on est à la recherche d'une formule qui permettrait à l'entreprise de s'avancer dans cette voie sans compromettre ses objectifs économiques.

Septième conclusion: Dans les entreprises progressives, les décisions stratégiques sont centralisées même si les consultations se font librement.

Certaines entreprises affirment être à la recherche d'une formule qui permettrait une plus grande participation des cadres aux décisions (tableau 1).

LES POLITIQUES DES ENTREPRISES ET " LE MALAISE DES CADRES "

Pour terminer cette première partie, on peut se demander comment ces sept conclusions se rapprochent des attentes des cadres mentionnées dans le rapport de 1973, intitulé: " Le malaise des cadres: un défi à l'entreprise." Interrogés à ce sujet, les porte-parole des entreprises ont fourni en général des réponses qui ne peuvent ni confirmer in infirmer la validité du premier rapport du CDE.

Toutefois, quelques-unes des conclusions consignées dans les pages précédentes semblent, à notre avis, supporter certaines des données du rapport de 1973. Ainsi le fait que les promotions ne soient pas affichées, est une illustration de ce que les cadres veulent dire lorsqu'ils parlent de l'insuffisance des communications. Ce qui compte ici, ce n'est pas tant la quantité que la qualité des communications, c'est-à-dire la valeur de leur contenu: s'il est d'un intérêt négligeable, le cadre deviendra bientôt lassé d'un exercice d'information considéré comme superficiel.

Le fait que l'évaluation du rendement soit souvent imprécise, l'absence d'une relation suffisante entre formation et promotions, sont peut-être, d'une part, des facteurs d'une certaine insécurité d'emploi et, d'autre part, des manifestations de ce que le rapport de 1973 appelait l'arbitraire patronal. Ces déductions nous sont toutefois suggérées par la logique plutôt que par la précision des données.

Tableau 1

LES PREOCCUPATIONS DOMINANTES CHEZ LES ENTREPRISES DITES " PROGRESSIVES "

	Situation	Solution
Entreprise # 10	Croissance lente de l'entreprise	Enrichissement des fonctions
Entreprise # 6	Croissance d'une entreprise familiale et intégration au sein d'une multi-nationale- Intérêt du directeur général	Formation, développement et motivation des cadres
Entreprise # 5	Motivation des cadres supérieurs et intérêt marqué pour le bien-être des cadres.	M.B.O.(1),participation, philosophie de gestion humaniste
Entreprise # 11	Intégration de quelques entreprises de type familial	Décentralisation, participation, et développement personnel
Entreprise # 12	Maturation d'une grande entreprise et préoccupations particulières du président	Participation au niveau des cadres supérieurs
Entreprise # 1	Diversité des opérations de l'entreprise	Mise sur pied de systèmes flexibles. Encouragement des initiatives particulières
Entreprise # 2	Départ du fondateur d'une entreprise familiale	Participation aux profits et rachat de l'entreprise par les cadres supérieurs
Entreprise # 3	" Paternalisme "traditionnel au sein d'une grande entreprise multi-nationale	Encouragement aux initiatives individuelles. Sécurité des cadres.
Entreprise # 4	Réforme complète de la gestion de l'entreprise	Motivation et participation.

(1) " Management by objectives ".

Tableau 1 (suite)

LES PREOCCUPATIONS DOMINANTES CHEZ LES ENTREPRISES DITES " PROGRESSIVES "

	Situation	Solution
Entreprise # 7	Grande entreprise bureaucratisée et à croissance lente	Raffinement de certains systèmes et plans de carrière
Entreprise # 8	Forte croissance de l'entreprise	Motivation des cadres par des bénéfices sociaux et par une certaine participation
Entreprise # 9	Nécessité de rajeunir l'entreprise	Motivation et communication

DEUXIEME OBJECTIF: QUELLE EST L'OPINION DES CADRES?

Deux cent quarante quatre (244) cadres (1) répartis dans trente-cinq (35) entreprises ont répondu à un questionnaire portant sur leur emploi, sur leurs attentes en qualité de cadres, sur leurs attitudes en général, sur leur satisfaction au travail et sur leur perception des politiques de leur compagnie. (Le portrait type du cadre interrogé est présenté au tableau 2).

Les réponses devaient indiquer si, de l'avis du cadre, telle politique était très bonne, plutôt bonne, plutôt faible, mauvaise ou inexistante.

DEUX SOURCES MAJEURES D'INSATISFACTION

Les résultats révèlent que plus de 50% des cadres croient que les politiques de leur compagnie relativement à la participation aux décisions et à la planification des carrières des cadres sont plutôt faibles ou mauvaises. Dans tous les autres cas, la majorité des cadres croient que les politiques de leur employeur sont plutôt bonnes ou très bonnes.

Une analyse plus attentive des opinions des cadres révèle que, pour une même catégorie de problèmes ou de situations, les réponses accusent une ressemblance marquée. Ainsi, on observe trois sous-groupes de réponses. Premièrement, les réponses reliées à l'organisation de la carrière et du travail de cadre: la formation, la définition des tâches, l'évaluation du rendement, la planification des carrières et la politique d'information. Dans cette catégorie de situations, les cadres manifestent une tendance sensible à porter le même jugement sur l'un ou l'autre type de politiques.

En second lieu, les politiques relatives aux mutations, aux personnes âgées de 50 ans et plus, les politiques à l'égard de l'embauchage et de la promotion des femmes, et l'attitude vis-à-vis du cadre dans une situation personnelle difficile, sont généralement l'objet de réponses semblables de la part des cadres.

---

(1) Il s'agit de cadres intermédiaires.

Tableau 2

CARACTERISTIQUES DES CADRES INTERROGES

Expérience dans le poste actuel	3.05 années
Expérience comme cadre	7.12 ans
A l'emploi de l'employeur actuel	10.08 ans
Endroit de travail	Montréal; ils y résident depuis 7.08 ans
Langue parlée à la maison	64% français 34% anglais
Salaires	$19,428.57 (médiane) (1)
Age	39.7 (médiane)
Mobilité	68% n'ont jamais changé d'employeur
Responsabilités	42% occupent un poste conseil 72% ont moins de 35 subordonnés
Taille de l'entreprise	78% travaillent pour des entreprises de 1,000 employés et plus

(1) Médiane veut dire que 50% gagnent plus de $19,428.57 et 50% gagnent moins.

Le troisième groupe de réponses est constitué par les politiques relatives à l'autonomie des cadres, à la participation aux décisions, et à l'initiative personnelle.

Première conclusion: La majorité des cadres interrogés considèrent que les politiques de leur compagnie relatives à la participation aux décisions et à la planification des carrières sont soit faibles soit mauvaises (tableau 3).

LES POLITIQUES PRIORITAIRES, SELON LES CADRES

Si l'on demande maintenant aux cadres de classer les politiques de gestion du personnel en trois catégories en distinguant les politiques qui, d'après eux, sont les plus importantes, des politiques qui viennent en deuxième ordre et des politiques qui, à leur avis, n'ont aucune importance, on obtient les résultats suivants. La politique qui est jugée par les cadres comme la plus importante est la politique relative à la rémunération. Au deuxième rang, on trouve les politiques relatives à la formation, au perfectionnement, à la participation aux décisions, aux promotions et aux bénéfices marginaux. Il est intéressant de noter, ici, que même si plusieurs cadres ont mentionné qu'à leur avis la participation aux décisions et la planification des carrières laissent à désirer, ce ne sont pas les politiques qu'ils jugent les plus importantes quand on leur demande d'établir un ordre de priorité. (tableau 4).

Deuxième conclusion: De l'avis des cadres, les politiques les plus importantes sont les politiques relatives au salaire; viennent ensuite les politiques relatives au développement personnel et professionnel et les politiques relatives à la participation.

HAUT DEGRE DE SATISFACTION GLOBALE

Si on demande aux cadres: à quel point êtes-vous satisfaits ou insatisfaits, globalement, de votre expérience de travail comme cadre et à quel

Tableau 3

OPINIONS DES CADRES FACE AUX POLITIQUES DE LEUR ENTREPRISE

	Satisfaction	Insatisfaction	L'entreprise n'a pas de politique que je connaisse
La participation aux décisions	41%	53%	4%
La planification des carrières	34	51	14
La politique d'information	49	47	4
La formation et le perfectionnement	55	43	3
L'évaluation du rendement	55	42	2
La définition des tâches	56	40	3
Les politiques vis-à-vis des employés de 50 ans et plus	50	35	15
Les politiques d'embauchage et de promotion des femmes	57	33	11
Les politiques de mutations	54	33	12
Les politiques à l'égard des initiatives individuelles	66	30	3
Les promotions	71	26	3
Les politiques vis-à-vis des cadres dans une situation personnelle difficile	61	24	13
La rémunération	78	22	1
Les bénéfices sociaux	80	20	1
Le français comme langue de travail	83	14	3

Tableau 4

IMPORTANCE DES POLITIQUES DE PERSONNEL

AU JUGEMENT DES CADRES

LES POLITIQUES	Francophones	Anglophones	Total
1. La rémunération	64%	69%	65%
2. Les bénéfices sociaux	28%	30%	30%
3. Les promotions	30%	34%	32%
4. La formation et le perfectionnement	48%	20%	38%
5. Les mutations	1%	1%	1%
6. Le français comme langue de travail	5%	1%	4%
7. La définition des tâches	17%	9%	14%
8. L'évaluation du rendement	23%	11%	19%
9. La planification des carrières de cadre	17%	29%	22%
10. La politique d'information	12%	10%	11%
11. La participation aux décisions	33%	41%	36%
12. Les initiatives individuelles	14%	35%	21%
13. Employés âgés de 50 ans et plus	1%	3%	1%
14. L'embauchage et la promotion de la femme	3%	1%	3%
15. L'attitude vis-à-vis du cadre dans une situation personnelle difficile	3%	6%	5%

point êtes-vous satisfaits de votre poste actuel, on obtient les résultats qui suivent: 90% des cadres se disent satisfaits ou très satisfaits de leur expérience de cadre et 89% se disent très satisfaits ou satisfaits de leur poste actuel.

Pour saisir plus avant les données de la satisfaction des cadres, nous avons demandé à ces derniers de nous dire jusqu'à quel point leur emploi actuel leur permettait de satisfaire certains besoins précis, et jusqu'à quel point, à leur avis, ces besoins devaient être satisfaits dans leur emploi actuel. Dans l'ensemble, les écarts entre l'état actuel et l'état désiré sont faibles. Pour 23% des cadres, la différence est grande entre l'occasion qu'ils ont actuellement de participer à la détermination des objectifs de leur entreprise et le désir qu'ils auraient d'y participer. Pour toutes les autres dimensions, on ne note pas de différences importantes chez l'ensemble des cadres.

Troisième conclusion: Pour l'ensemble des cadres, leur poste actuel leur permet de satisfaire leurs désirs ou leurs besoins. Mais on observe chez certains individus (23%) un décalage important entre leur désir de participer à la détermination des objectifs de l'entreprise, et les possibilités qui leur sont offertes par leur entreprise de réaliser ce désir.

CADRES ANGLOPHONES ET CADRES FRANCOPHONES

Le sondage permettait de classer les cadres de l'échantillon en fonction de la langue. Ainsi, les 244 réponses représentent un groupe de francophones et un groupe d'anglophones. Cette division de l'échantillon ne nous permet sûrement pas d'obtenir des données vraiment représentatives des opinions des cadres francophones et des cadres anglophones, mais elle fournit quand même certaines indications.

Si l'on tient compte des différences structurelles, il ne semble pas exister de divergences majeures entre les opinions des deux groupes. Il faudra donc se garder d'attribuer aux particularités ethniques les divergences d'opinions que révèle l'analyse. Si l'on essaie de vérifier systématiquement les causes des différences d'opinions entre les francophones et les anglophones, on doit constater qu'elles sont dues davantage à des facteurs structurels, ou aux situations socio-économiques propres à l'un ou à l'autre groupe, qu'à l'appartenance ethnique. (tableau 5). En effet, si on garde en mémoire le fait que les francophones sont un peu plus jeunes que les anglophones, le fait qu'ils gagnent moins cher mais qu'ils ont moins d'expérience, et qu'ils travaillent généralement dans des entreprises de moins grandes dimensions, on doit reconnaître que l'opinion que les individus se font des politiques de personnel ne diffère pas d'un groupe à l'autre à partir des critères linguistiques.

Quatrième conclusion: Le fait d'être francophone ou anglophone n'influence pas de façon significative la perception de l'individu à l'égard des politiques de la compagnie en matière de gestion des cadres, ni n'influence le niveau de satisfaction que l'individu ressent à l'égard de son travail de cadre. Il faut bien noter que cette conclusion repose sur le fait que les différences structurelles ou socio-économiques ont été ajustées au préalable.

L'INSATISFACTION: UNE CARACTERISTIQUE SUBJECTIVE OU OBJECTIVE ?

Dans le questionnaire, les cadres devaient répondre à la question suivante: " A votre avis, les politiques de votre compagnie en ce qui concerne la rémunération (ou les bénéfices marginaux...etc.) sont-elles très bonnes, plutôt bonnes, faibles ou mauvaises? " Si l'on regroupe les individus qui ont jugé que leur entreprise avait, en général, des politiques plutôt bonnes par rapport à ceux qui ont jugé que leur entreprise avait des politiques faibles ou mauvaises, on obtient les résultats suivants: ceux qui ont moins de 35 ans

Tableau 5

CADRES FRANCOPHONES ET CADRES ANGLOPHONES

	Francophones	Anglophones
Responsabilités:		
. cadres supérieurs	11%	21%
. cadres intermédiaires	74%	67%
. cadres inférieurs	15%	12%
Expérience:		
. chez l'employeur actuel 16 ans et plus	32%	57%
Endroit de travail:		
. au Québec seulement	92%	70%
Age	36.4 (médiane)	45.2 (médiane)
Salaire	$18,189 (médiane)	$22,954 (médiane)
Entreprise		
. plus de 1,000 employés	71%	89%

se retrouvent dans 45% des cas parmi les individus qui jugent que leur compagnie a des mauvaises politiques en matière de gestion des cadres; ceux qui estiment insatisfaisante leur expérience de cadre sont aussi, dans 64% des cas, insatisfaits des politiques de leur compagnie; ceux qui estiment insatisfaisante leur expérience de cadre dans le poste actuel sont, dans 44% des cas, insatisfaits des politiques de leur compagnie; ceux qui disent ne pas avoir l'occasion de se sentir fiers à leur poste actuel, ne pas avoir l'occasion de s'actualiser, être insatisfaits du degré de sécurité dans leur poste actuel sont aussi ceux qui mentionnent que les politiques de leur compagnie en matière de gestion des cadres sont insatisfaisantes.

Les données ne nous permettent pas d'affirmer que l'insatisfaction est liée soit à des caractéristiques personnelles (âge, résistance au statu quo, etc.) soit à des situations objectives. Nous nous bornons à porter cette conclusion à l'attention des entreprises.

Cinquième conclusion: Les individus qui ont une opinion négative des politiques de leur compagnie en matière de gestion du personnel de cadre sont aussi des individus qui se déclareront insatisfaits de leur poste, de leur expérience de travail et auront tendance à estimer que les conditions dans lesquelles ils exercent leur tâche ne leur permettent pas de satisfaire leurs besoins ou leurs désirs.

PRINCIPALES SOURCES DE SATISFACTION

Enfin, si on essaie d'identifier les facteurs qui ont le plus d'influence sur la satisfaction en général, on obtient les résultats suivants: les facteurs ou les variables qui influencent le niveau de satisfaction de l'individu sont: premièrement, le salaire, deuxièment, l'impression de pouvoir se réaliser dans le travail. Par ailleurs, si l'on se demande quelles sont

les politiques des entreprises qui ont le plus d'influence sur la satisfaction des individus (qu'il s'agisse de la satisfaction des désirs personnels, qu'il s'agisse de la satisfaction générale ou qu'il s'agisse de la satisfaction dans son emploi actuel) on note que les trois types de politiques qui ont le plus d'influence sont les politiques relatives aux salaires, les politiques relatives aux promotions et celles relatives à l'information. Les autres politiques ont une influence mais elle s'exerce indirectement c'est-à-dire par l'intermédiaire d'autres facteurs.

Sixième conclusion: Les politiques des entreprises qui ont l'influence la plus grande sur la satisfaction des cadres (qu'il s'agisse de la satisfaction générale, de la satisfaction des désirs ou des besoins personnels, ou qu'il s'agisse de la satisfaction dans l'emploi actuel) sont les politiques relatives aux salaires, aux promotions et à l'information.

En résumé, rappelons que:

1.- 90 % des cadres interrogés sont satisfaits de leur sort;

2.- à leur avis, les politiques de rémunération sont les politiques les plus importantes;

3.- les politiques des entreprises qui leur apparaissent insatisfaisantes sont celles qui ont regard à la participation aux décisions et à la planification des carrières;

4.- les politiques de l'entreprise qui ont le plus d'impact sur leur degré de satisfaction en général sont celles relatives aux salaires, aux promotions et à l'information.

LES REPONDANTS ET " LE MALAISE DES CADRES "

Ces résultats nous amènent à réfléchir sur le titre et le contenu du document publié par le CDE en 1973: " Le Malaise des cadres". Les opinions que nous ont fournies les cadres de notre échantillon, nous autoriseraient difficilement à conclure à l'existence chez les cadres d'un malaise profond et global. Les résultats du sondage nous permettent, cependant, d'identifier certains éléments sur lesquels les cadres jugent que leur expérience pourrait être meilleure ou que les politiques de leur entreprise laissent à désirer.

Nous présentons ci-dessous la liste des attentes que le rapport de 1973 définissait comme les sources majeures du malaise des cadres. Chacun des titres est accompagné des jugements pertinents au sujet, tels qu'on peut les dégager des réponses au sondage.

Diminution progressive du statut du cadre

Les données dont nous disposons n'indiquent pas que les cadres croient assister à une dévalorisation de leur rôle ou de leur statut.

Insuffisance des communications

Le sondage établit que les politiques d'information sont une variable-clé de la satisfaction générale. Si on peut, comme nous le croyons, établir une équivalence entre communication et information, les cadres interrogés ont fourni à ce sujet les réponses suivantes:

satisfaction 49%; insatisfaction 47%; sans opinion 4%.

Même minoritaire, le pourcentage d'insatisfaction demeure suffisamment élevé pour constituer un élément sérieux de " malaise ".

Faiblesse relative des rémunérations

Il est évident que le salaire est un facteur primordial de la satisfac-

tion des cadres. Cependant, aucun indice dans l'opinion des cadres ne révèle l'existence d'un malaise sérieux dans ce domaine.

Insécurité d'emploi et arbitraire patronal

De ces deux sujets, les données du sondage ne font pas directement mention. Mais il reste que la majorité des cadres estiment que les politiques de l'entreprise en ce qui concerne la participation aux décisions et la planification des carrières laissent à désirer. A leurs yeux, il est donc possible que l'absence notable de participation aux décisions soit une manifestation d'arbitraire patronal, et que l'imprécision des politiques de planification des carrières soit la cause d'un sentiment d'insécurité à l'égard de leur emploi.

Absence de participation aux décisions

Ce thème, déjà évoqué ci-dessus, revient constamment dans l'expérience des cadres, et toujours dans le même sens: ils considèrent que le niveau de participation qui leur est permis ou accessible dans leur entreprise est nettement insuffisant. Dans ce sens, force nous est d'admettre que la participation aux décisions est effectivement, selon les cadres interrogés, une cause d'insatisfaction ou, pour reprendre l'expression du document de 1973, source d'un certain malaise.

En somme, les résultats obtenus ici ne supportent pas toutes les conclusions retenues en 1973; mais ils confirment les opinions alors exprimées à l'égard de certaines causes du malaise des cadres. Nous tenons à préciser, cependant, que les conditions dans lesquelles notre enquête s'est déroulée étaient très différentes de la méthode utilisée lors de l'élaboration du rapport de 1973.

Avant de passer aux recommandations, nous présentons au tableau 6 une comparaison entre les résultats obtenus dans chacune des deux phases de l'en-

Tableau 6

COMPARAISON DE CERTAINS RESULTATS OBTENUS DANS LES DEUX PARTIES DE L'ETUDE

	Politiques étudiées chez les compagnies progressives	Opinions des cadres (1) interrogés
Politiques de:		
. Définition des tâches	En général, elles sont bien établies	———
. Rémunération	En général, elles sont basées sur les politiques de définition des fonctions	La rémunération est de l'avis des cadres la politique la plus importante; elle influence fortement la satisfaction
. Evaluation du rendement	La plupart n'ont pas de politiques claires	———
. Promotions	Les promotions internes priment; rares sont les entreprises où la recherche est intensive surtout si l'on considère les aptitudes et les intérêts des cadres	Ces politiques influent sur la satisfaction; en termes d'importance, elles viennent au deuxième rang selon les cadres
. Formation et développement	Toutes s'intéressent à la formation; seulement quelques-unes considèrent la formation en regard du plan de carrière	La faiblesse des politiques de planification des carrières est une source d'insatisfaction. Ces politiques viennent au 2e rang selon les cadres
. Décentralisation et participation	Les entreprises sont centralisées; certaines s'intéressent activement à des moyens de participation	La faiblesse des politiques de participation aux décisions est une source d'insatisfaction chez les cadres
. Service du personnel	Service consultatif	———

(1) Il ne s'agit pas des cadres des mêmes entreprises. Il faut donc se garder de voir un lien causal entre la colonne de gauche et celle de droite.

quête. On remarquera que certaines politiques ont été jugées importantes par les cadres, qu'elles sont causes de satisfaction et qu'elles sont clairement définies dans les entreprises progressives. C'est le cas par exemple des politiques de rémunération; tel n'est pas le cas pour les politiques relatives aux promotions.

RECOMMANDATIONS

Première recommandation: l'analyse des résultats obtenus auprès des entreprises progressives, appuyée par l'opinion des cadres, incite le CDE à recommander fortement que les entreprises confient à leur directeur général la responsabilité des politiques de gestion des cadres. Ce rôle ne doit pas être attribué, sous forme d'un mandat plus ou moins précis, au directeur du personnel, mais devrait constituer l'une des tâches fondamentales de tout directeur général de toute entreprise, peu importe sa taille, son importance, son secteur d'activité. Le partage des compétences entre le directeur général et la direction du personnel variera nécessairement selon les cas, aussi bien en ce qui concerne la conception que l'application des politiques. Mais la responsabilité finale doit relever du directeur général.

Deuxième recommandation: De la convergence observée entre les expériences des entreprises dites progressives et l'opinion des cadres, se dégage la conclusion que les entreprises devraient se doter sans délai de politiques spécifiques pour les cadres, principalement dans les domaines de la gestion des salaires, des promotions et de l'information; de telles politiques sont compatibles avec les besoins de l'entreprise et les attentes des cadres. Si les entreprises négligent de confier à leur directeur général la responsabilité de la gestion des cadres, si elles tardent à adopter des politiques de gestion de salaires, de promotions et d'information, les cadres auront recours tôt ou tard à une forme ou l'autre de regroupement. Qu'il s'agisse d'une association ou d'un syndicat, le regroupement ne peut avoir qu'un seul objectif: servir aux cadres de moyens de pression en vue d'obtenir les systèmes de gestion qui répondront à leurs besoins. Le CDE considère que les

entreprises devraient attacher à cet aspect du problème une attention prioritaire.

Troisième recommandation: Compte tenu de l'intérêt prépondérant des cadres à l'endroit des promotions, il apparaît essentiel aux yeux du CDE que la gestion des cadres ainsi que l'évaluation annuelle de leur rendement soient placées, dans chaque entreprise, dans la perspective d'un programme de planification des carrières. De l'avis du CDE, plutôt que d'investir des sommes importantes dans des activités de formation disparates en se basant sur l'hypothèse que toutes les connaissances sont également utiles, il serait préférable de déterminer d'abord et avant tout le profit de carrière que l'entreprise peut offrir à l'individu. Celui-ci serait alors en mesure de se situer dans une perspective d'avenir et ses expériences de perfectionnement et de développement pourraient s'insérer dans un programme personnel et institutionnel de formation.

Quatrième recommandation: Le CDE recommande à toutes les entreprises de réfléchir sérieusement sur le rapport qui existe entre le nombre d'individus qui occupent des fonctions cadres-conseils et le nombre d'individus qui occupent des fonctions cadres-exécution (line). De l'avis du CDE, plus le nombre d'individus dans les fonctions conseils est élevé par rapport à ceux qui se trouvent dans la ligne d'exécution, plus augmente le nombre de personnes qui ont le sentiment de ne pas contribuer aux décisions, ou qui ne peuvent estimer la valeur de leurs contributions aux décisions. On pourrait poser, aux entreprises, la question suivante: dans quelle mesure la proportion cadres-conseils/ cadres-exécution permet-elle à chaque individu de fournir un rendement identifiable dans l'ensemble des principales activités de l'entreprise?

Cinquième recommandation: Le CDE recommande que chaque entreprise établisse des modes de participation qui favorisent les contributions autonomes de chacun des cadres aux décisions quotidiennes et principalement aux innovations d'importance majeure pour l'entreprise. Ainsi, on peut espérer que chaque

cadre aura plus souvent l'occasion de participer, dans la mesure de ses responsabilités, aux décisions de l'entreprise, d'y retrouver ses propres contributions et de les voir reconnues.

Sixième recommandation: Considérant que les politiques des entreprises à l'égard de la participation aux décisions et de l'attribution de l'autonomie ne répondent que très imparfaitement aux attentes des cadres, le CDE recommande aux entreprises de s'interroger sur les modalités de leur croissance. Jusqu'à ce jour, les entreprises se sont généralement développées sous la forme d'ensembles de plus en plus vastes. N'y aurait-il pas lieu de songer à d'autres modalités de développement qui permettraient par exemple de créer des sous-ensembles ou des unités administratives possédant une autonomie plus ou moins étendue selon les circonstances, et dans lesquels le degré de bureaucratisation pourrait être considérablement réduit. Le sentiment de participation et d'autonomie des cadres en serait augmenté d'autant.

Septième recommandation: Comme complément à la proposition précédente, le CDE recommande que les entreprises s'efforcent de corriger les effets d'une fragmentation excessive des tâches en constituant des unités inter-reliées, de façon à conférer une dimension plus globale au travail des cadres.

****

DIVERSES POLITIQUES A L'EGARD DES CADRES

DEUXIEME PARTIE

DIVERSES POLITIQUES A L'EGARD DES CADRES

DEFINITION DU CADRE

. L'entreprise 1, définit le cadre comme " celui qui doit superviser quelqu'un d'autre ". Elle inclut aussi dans sa définition de cadre les professionnels, les spécialistes, de même que les contremaîtres. On trouve dans cette entreprise sept niveaux de cadres.

. Dans l'entreprise 2, on trouve sept niveaux de cadres y compris les contremaîtres. Cette catégorie de personnel ne fait pas l'objet de conditions particulières; à part de rares exceptions, il semble qu'on applique pour les cadres les mêmes politiques que pour les autres employés.

. Dans l'entreprise 3, on trouve sept niveaux de cadres, y inclus les contremaîtres.

. L'entreprise 4, reconnaît trois niveaux de cadres, contremaîtres non inclus. Par ailleurs, dans cette entreprise, on utilise couramment le mot " cadre " pour désigner les employés non syndiqués (y inclus les secrétaires, contremaîtres et contremaîtresses) par opposition aux syndiqués.

. Il y a sept niveaux cadres dans l'entreprise 5, en plus des cadres dirigeants.

. Dans l'entreprise 6, la " responsabilité du rendement d'un autre " semble être le point décisif dans la définition du statut du cadre. On y trouve six niveaux de cadres, y inclus les contremaîtres.

. L'entreprise 7, définit le cadre comme " tout détenteur de responsabilités administratives " (en omettant les contremaîtres et les gérants de département dans un magasin). Elle compte cinq niveaux de cadres.

. Dans l'entreprise 8, onze cadres (sans distinction de niveau) assument la gestion de l'entreprise et ont une participation aux profits. On peut y ajouter les trois associés propriétaires de l'entreprise (pour un total de quatorze cadres).

. L'entreprise 9, compte cinq niveaux de cadres, parmi lesquels elle inclut les professionnels et les superviseurs.

. L'entreprise 10, compte cinq niveaux de cadres y inclus les contremaîtres.

. L'entreprise 11, inclut dans sa définition du cadre tous les professionnels ou spécialistes de même que les contremaîtres. L'interlocuteur souligne que bien que le statut des " professionnels " à l'emploi d'une entreprise doive tenir compte des conditions de la pratique privée, le degré de leur implication aux activités propres de l'entreprise atténuera ou non l'importance de ce facteur. Dans cette entreprise, plusieurs spécialistes ou professionnels sont impliqués au niveau du " management ". On y compte en moyenne un cadre sur cinq employés et les trois quarts des cadres sont des ingénieurs.

. L'entreprise 12 comprend cinq niveaux de cadres. Les " chefs d'équipe " constitueraient un sixième niveau et se compareraient aux contremaîtres dans d'autres entreprises. (L'entreprise 12 ne les inclut pas parmi ses cadres).

DEFINITION DE FONCTIONS

• Un programme de définition et d'évaluation des fonctions de l'entreprise 1 est en voie de réalisation. Un questionnaire a été distribué aux cadres pour qu'ils définissent leurs tâches présentes et un guide de fonctions a été préparé pour chaque poste. Un responsable procède actuellement à l'évaluation des divers postes selon un système particulier à l'entreprise. Les critères principaux de l'évaluation des fonctions de l'entreprise sont les suivants: nature de la tâche, complexité, degré de relations humaines, ingéniosité requise, contribution administrative (responsabilité, nombre d'employés, liberté d'action) et responsabilités financières.

• L'entreprise 2 utilise le système Hay. Les critères de base sont le savoir-faire (know how) la prise de décision (problem solving) et la responsabilité gestionnelle (accountability). L'aboutissement de cette étude se traduit par des points. Cette définition des tâches est coordonnée par l'Administration du personnel et sanctionnée par un comité formé de représentants de chaque partie principale de la compagnie.

• L'entreprise 3, utilise deux plans de définition des tâches: le système Hay pour les niveaux 5,6 et 7 de cadres et un système tiré des dossiers d'une entreprise américaine semblable pour les autres niveaux. Le processus est le même dans les deux cas: l'individu complète la description de sa tâche, son supérieur immédiat l'approuve; elle est remise au service du personnel de chaque région administrative. Le responsable du personnel préside le comité d'évaluation des tâches, formé de six membres représentant les divers départements de l'entreprise. Ce comité établit à partir des données internes les descriptions, la valeur comparative des postes et code chacun par numéro d'échelon ou de grade, tout en prenant également en considération la position relative de ces mêmes fonctions sur le marché du travail. Les critères d'évaluation sont: le type de responsabilité ou la nature de la tâche, le

degré de développement et de connaissance requis, l'expérience requise, l'impact en termes de décision (risques) et le degré de supervision.

. L'entreprise 4, fait de l'analyse des tâches depuis plus de vingt-cinq ans. Elle utilise le système Hay: critères et pointage. Le processus passe par un comité, convoqué par le bureau du personnel sur demande d'un patron pour révision d'un poste et de son évaluation. Ce comité comprend le supérieur immédiat en question, parfois le supérieur du second niveau, un représentant de l'administration des salaires et un membre du bureau du personnel. Tout l'aspect opérationnel ou de gestion fonctionne selon le " Management by objectives " (M.B.O.).

. L'entreprise 5, utilise pour la définition des tâches un "programme-maison" établi en 1972. Ce programme a été conçu pour les postes auxiliaires et par la suite étendu aux cadres. On utilise un système de points. Les critères d'évaluation entre autres sont: connaissances et instruction requises, expérience pertinente, responsabilité d'affaires (vis-à-vis du développement et du maintien de la clientèle), complexité de la tâche et initiative ou degré d'autonomie.

. Dans l'entreprise 6, le programme de définition des fonctions est mis en marche par le vice-président (personnel), au bureau corporatif. La définition des fonctions implique directement le patron et l'employé concerné. Elle implique surtout la définition d'objectifs. Chaque fonction est décrite, puis la personne impliquée et son patron définissent des critères de rendement (Standards of performance) pour l'année.

. L'entreprise 7 utilise pour ses fonctions de cadres le système E.N. Hay de façon intégrale, et ce depuis environ huit ans.

. Dans l'entreprise 8, il n'existe plus de système officiel de définition des tâches. Il en existait, et on a même utilisé des consultants. Mais on était incapable de suivre ces définitions de tâche, à cause des changements rapides dans l'entreprise, où la nature des postes évolue avec les mois. Les définitions de fonctions se font à l'engagement; puis

lors des meetings avec les chefs de service, on donne des assignations.

. L'entreprise 9 a son propre système d'évaluation des tâches et de description des responsabilités. Les facteurs sont: degré de supervision reçue, nombre de personnes supervisées, jugement, initiative, niveau d'instruction, expérience, risque d'erreurs et ses conséquences, contacts requis et leur impact, exigences physiques. Ces éléments sont mesurés en degrés et aboutissent à 26 classes d'employés pour tout le personnel rémunéré au mois dont 10 s'appliquent aux employés cléricaux et les autres aux cadres. Le comité d'évaluation des tâches correspond pour les cadres au bureau de direction de l'entreprise qui agit sur recommandation du Service du personnel.

. Il existe des " définitions " de fonctions pour les postes non-syndiqués de l'entreprise 10. Elles comportent deux phases:
a) une définition principale et
b) une série d'objectifs ou standards de rendement

La préparation et la révision de cette définition, surtout dans son second aspect, se fait sous la responsabilité de chaque patron qui en discute avec le cadre concerné. Il y a rapport ensuite au responsable de la gestion et de la main-d'oeuvre qui agit comme coordonnateur. Les critères des " définitions principales " sont le relevé des responsabilités centrales et propres de l'individu. Quant aux " objectifs " ils correspondent aux responsabilités secondaires ou aux collaborations attendues de l'individu dans une période donnée.

Le système de définition des fonctions de l'entreprise 11 varie selon les régions. Parfois le directeur du personnel de la région en assume le contrôle, parfois il le confie à des équipes. L'entreprise est très peu dogmatique à cet égard. Sur le plan de la définition des fonctions, on considère qu'aucun système n'est supérieur à un autre.

Le bureau-chef garde en dossier les données relatives aux membres de ses effectifs corporatifs. Il cherche également, au niveau de tous les systèmes de gestion des ressources humaines, à accroître les échanges entre les régions.

Pour les personnes déjà en place aux échelons supérieurs des responsabilités administratives, l'évaluation des fonctions comprend deux parties:

1) les besoins de l'entreprise
2) les capacités de l'individu (connaissances, expérience, aptitudes).

De cette façon, l'individu " fait " sa fonction et détermine son niveau d'échelle salariale (deux individus ayant occupé le même poste n'auront pas nécessairement reçu les mêmes compensations monétaires). Cette évaluation de " l'individu et son poste " est faite par des comités variés où se retrouvent le supérieur concerné et des représentants des divers départements d'opération. L'évaluation et la classification qui en résultent sont coordonnées et administrées par les départements de personnel (régional et corporatif) mais sans droit de veto de leur part.

• L'entreprise 12, possède un système de définition de fonctions qui lui est propre. Un comité, formé du directeur du personnel, de son adjoint et du supérieur immédiat au poste concerné, travaille à la définition ou la re-définition des fonctions de cadres lorsque le besoin s'en fait sentir. On y inclut les responsabilités, les lignes d'autorité et de communication, les exigences du poste. Neuf critères sont ensuite considérés pour classer la fonction ou l'évaluer par des points. Ce sont: complexité, scolarité, expérience, jugement/initiative, relations du travail, responsabilité par rapport aux erreurs, surveillance exercée et reçue, conditions de travail (installations), exigences physiques.

LES POLITIQUES DE REMUNERATION

1) La politique salariale:

• L'entreprise 1 est actuellement en voie d'établir une politique salariale pour tous ses cadres y compris ceux de ses filiales. Jusqu'à maintenant il n'existe pas de politique formelle ou systématique d'administration des salaires de cadres. La norme pour les montants d'augmentations est définie annuellement par l'exécutif de la compagnie et chaque directeur général de division ou de filiale est responsable de son application. Cette norme est établie en fonction des objectifs et de la profitabilité de l'entreprise ainsi que du marché du travail pour des postes semblables. Les cadres ont un ajustement de salaire annuel qui coincide avec l'année financière de l'entreprise; l'attribution de boni se fait au niveau des divisions selon des formules qui varient sensiblement.

A compter de 1977, l'entreprise prévoit instaurer une politique salariale cohérente applicable à tous les cadres de l'entreprise quelle que soit la région. Cette politique s'appuiera sur le dossier d'évaluation des fonctions, déjà entrepris. A cette politique viendra également se greffer un plan global d'intéressement lié à la rentabilité et aux objectifs de l'entreprise.

• Dans l'entreprise 2, l'évaluation des tâches et l'attribution des points se traduit en échelles de salaire bien définies, telles que le propose le système Hay. La révision des échelles de salaire se fait une fois par année (applicable à partir du 1er janvier); les salaires individuels sont cependant révisés tout au long de l'année, à l'anniversaire de l'engagement ou de la promotion. Les révisions se font surtout en tenant compte des conditions du marché, telles que vérifiées par l'attitude d'autres clients de Hay. Le tout est traduit dans une formule mathématique et appliqué automatiquement, par ordinateur, au dossier de chaque poste.

L'entreprise n'accorde pas de boni, parce qu'il y a trop de diversité dans les opérations et qu'on n'a pas réussi jusqu'ici à définir un système universel juste.

• Dans l'entreprise 3, chaque classification (échelon et grade) correspond à une échelle de salaire, donc à un minimum et un maximum possibles. Le montant précis varie selon le rendement du cadre, la politique salariale de l'entreprise s'appuyant sur les principes du mérite et de l'ancienneté. Jusqu'à 1974 inclusivement, la révision du salaire du cadre coincidait avec l'anniversaire de l'engagement ou de la promotion; à partir de 1975, elle se fera à une date commune pour tous. Le salaire est fixé après l'évaluation du rendement. Si la recommandation de salaire faite par le patron excède les normes, elle est soumise par le Service du personnel au siège social.

Jusqu'à maintenant, l'entreprise n'accorde aucun boni. On y songe pour 1975, pour les niveaux 7,6 et 5. La difficulté réside dans la définition du plan lui-même.

• L'administration des salaires de l'entreprise 4, se fait à partir des échelles définies à l'aide des classifications du système Hay. Le niveau des échelles est évalué par le comité de direction de l'entreprise, sur une recommandation préparée par le bureau d'administration des salaires à partir de l'étude des rémunérations au sein des dix compagnies reconnues pour offrir les meilleurs salaires au Québec. Les révisions se font à l'anniversaire de l'engagement ou de la promotion. Les recommandations du patron sont acceptées si elles se conforment aux normes; sinon, il doit fournir une justification. La révision des salaires est tenue très éloignée de l'évaluation du rendement, qui se fait dans une perspective du " Management by Objectives ". Les révisions de salaire s'appuient surtout sur les variations du coût de la vie.

L'entreprise a trois catégories de boni, dont les contenus sont gardés très confidentiels (niveau de vice-président, niveau de chef de division et contributions spéciales).

• Pour l'entreprise 5, la classification des postes mène à l'établissement d'échelles de salaire. La révision des salaires individuels se fait annuellement, à l'anniversaire de l'engagement ou de la promotion. La révision des échelles est recommandée par le service du personnel au comité d'administration de l'entreprise. L'application des échelles dépend du service du personnel, qui remet l'information aux directeurs régionaux et de services pour la préparation de leurs budgets. A part l'augmentation statutaire, les employés reçoivent une révision générale annuelle en termes d'ajustements des échelles par rapport au marché du travail.

• L'entreprise 6, définit des échelles de salaires à partir des responsabilités définies aux diverses fonctions et selon les conditions du marché du travail. Ces échelles sont révisées annuellement par l'entreprise au mois d'août, en prévision des budgets à soumettre. Le président de l'entreprise décide des pourcentages globaux de hausse. La révision des salaires n'a rien à voir avec le rendement. A la date anniversaire de l'engagement ou de la promotion, chaque individu reçoit son augmentation, contrôlée au niveau des vice-présidents des fonctions d'une division.

Il existe des bonis pour les présidents et vice-présidents. Les autres cadres n'en ont pas, bien que l'on songe à étendre le privilège jusqu'aux directeurs d'usine.

• Dans l'entreprise 7, l'administration des salaires se fait conformément aux classifications et procédés du système Hay. Depuis trois ans, un grand effort d'information des intéressés s'est manifesté. Chacun

connaît maintenant l'étendue et le contenu de son échelle de salaire. Depuis quelques années, on a également réussi à rendre cohérentes les politiques salariales entre les divisions et entre les régions.

L'ajustement des échelles de salaire se fait par un comité. Le directeur de la compensation, au sein du bureau du personnel, soumet ses recommandations à partir des informations du système Hay sur les conditions du marché du travail. Le comité correspond au " Bureau du Président " ce qui comprend le président, les deux vice-président exécutifs, trois autres vice-présidents corporatifs dont le vice-président au personnel.

En 1974, à la suite de la première enquête du C.D.E., une enquête a été menée auprès des cadres de l'entreprise sur la question salariale. A la lumière des résultats de la recherche, le Bureau du Président a décidé de s'assurer que chaque individu reçoive une augmentation minimum correspondant à l'augmentation du niveau de son échelle, ce qui assure à chacun le maintien de sa position dans l'échelle.

Les individus reçoivent leur révision de salaire à l'anniversaire de leur engagement ou de leur promotion.

Il existe trois systèmes de boni dans l'entreprise:

Le premier, pour les plus bas échelons de cadres, consiste à remettre un montant global au chef de département qui en fait la répartition entre ses collaborateurs. Le second est semblable; il s'adresse au gérant général de division et à son équipe immédiate. En fonction d'objectifs de rentabilité, le gérant général obtient un montant minimum si 80% des visées ont été atteintes et maximum si 150% des résultats espérés se sont concrétisés. Enfin un troisième système s'adresse aux postes de vice-présidents; le contenu est confidentiel et communiqué à chaque intéressé par le Président.

• Dans l'entreprise 8, le salaire varie avec le type de poste et l'expérience de la personne concernée. Le Conseil exécutif, composé des trois associés, du gérant des ventes, de l'acheteur et du gérant technique, révise annuellement la portée des augmentations de salaire en fonction du marché du travail et du contexte économique.

La révision individuelle se fait en mai. Dans certains cas, il peut y avoir une autre révision en cours d'année. Le montant accordé à chacun tient compte du pourcentage général d'augmentation annuelle et du mérite de l'individu.

L'entreprise accorde des bonis,qui correspondent pour les cadres à 1% des profits.

• L'échelle de salaires de l'entreprise 9 repose sur trois éléments: la classification ou le contenu de la tâche, un point minimum - standard - maximum de salaires pour chaque échelle, et enfin le rendement et la " maturité " de l'individu (degré d'expérience dans la fonction). Le système des salaires est gardé secret. Le service du personnel tente de convaincre la direction de la nécessité, pour la motivation des cadres, de les informer sur le système lui-même et le contenu global de leur échelle propre.

La révision du niveau des échelles se fait annuellement, par le bureau de Direction, sur recommandation de la division du personnel. Le marché du travail et ses conditions sont les facteurs déterminants de cette révision.

La révision individuelle se fait au ler janvier de chaque année, ce qui n'exclut pas des ajustements en cours d'année pour certains cas spéciaux.

L'entreprise accorde des bonis. Un premier système, très confidentiel, s'adresse aux vice-présidents et aux chefs de services de même qu'à leurs subalternes. Un autre système consiste dans la remise d'actions aux cadres des trois premiers niveaux. La valeur monétaire de ce boni varie selon l'ancienneté du cadre et non selon son rendement, et reste à la discrétion du Président de l'entreprise.

. Dans l'entreprise 10, l'échelle des salaires varie selon les niveaux de cadres, et l'administration des salaires est coordonnée par le Bureau du personnel. Ce même bureau fait diverses études internes et externes relatives à la révision annuelle des échelles de salaires et soumet ses recommandations au comité de gestion de l'entreprise, qui comprend: les quatre adjoints au Président, le Président et quelquefois le Président du Conseil.

La révision des salaires individuels se fait annuellement, le 1er janvier, avec parfois exceptionnellement une deuxième révision le 1er juillet. Le montant précis accordé est fixé par le supérieur à l'intérieur des échelles autorisées.

Il existe des bonis en argent, mais de façon limitée et non systématique.

. Dans l'entreprise 11, il y a révision annuelle, partout, des échelles de salaires, par les comités de gestion des régions. L'administration du Bureau-chef assure la cohésion et la cohérence des politiques en comparant entre les régions et en faisant ses recommandations aux gestionnaires concernés qui, partout, tiennent compte des conditions propres à leur marché du travail.

. Pour l'entreprise 12, chaque fonction a une ligne salariale, c'est-à-dire qu'on fixe pour chacune un minimum, un maximum et une médiane, cette dernière devant être atteinte normalement en deux ans.

L'écart entre le point médian - reconnu comme le salaire normal du poste - et le point maximum est fonction du mérite. Le supérieur immédiat fait avec l'employé l'évaluation de la révision salariale et la soumet au Bureau du personnel pour approbation. Le supérieur immédiat prend la décision finale.

Dans les cas de nouvelles fonctions, le Directeur du personnel et son équipe suggèrent au supérieur concerné une rémunération adéquate; et lorsqu'un individu est embauché, la même négociation se fait entre la gérance et le bureau du personnel.

La révision des normes ou l'ajustement de la ligne salariale est annuel. Les recommandations du service du personnel se fondent sur les conditions du marché du travail et les avis de consultants en administration; la haute direction prend la décision finale.

La révision annuelle des salaires individuels se fait à la date anniversaire de la promotion ou de l'engagement pour les cadres des niveaux 5 et supérieurs, et le ler janvier pour les cadres des niveaux 1, 2, 3 et 4, qui sont ré-engagés annuellement par le Conseil d'administration.

L'entreprise n'accorde pas de boni.

2) Les avantages sociaux:

• L'entreprise 1 offre les avantages sociaux suivants: un régime global d'assurance-maladie; une assurance salaire en cas d'invalidité totale ou partielle (ceci représente un plein salaire pendant une période de seize semaines et les 2/3 du salaire par la suite); une assurance-vie qui peut être doublée ou triplée par chaque individu à un taux réduit; un régime de retraite et un plan de vacances annuelles qui prévoit jusqu'à 5 semaines de congé. Les directeurs généraux de

division, les directeurs corporatifs ainsi que les vice-présidents disposent de voitures fournies par l'entreprise. La valeur des avantages sociaux est estimée actuellement entre 20% et 25% de la masse salariale.

• Dans l'entreprise 2, l'adhésion se fait automatiquement à certains plans: aide médicale, revenu d'invalidité, assurance-vie et assurance-voyage. L'adhésion aux autres plans d'avantages sociaux est facultative. Ceux-ci comportent: Le plan de retraite, l'assurance en cas de décès ou de mutilation accidentels et le régime d'épargne des employés de l'entreprise, qui est accessible à tout employé non syndiqué. Le plan des avantages sociaux est en révision constante. En 1975, on prévoit y inclure une assurance dentaire et une assurance-vie modifiée.

De plus, les présidents, vice-présidents et directeurs généraux de l'entreprise ont accès à des automobiles louées et à du counselling financier.

Le plan de vacances peut varier parfois selon les niveaux de cadres.

Les avantages sociaux sont évalués à 15% de la masse salariale; toutefois, cette évaluation n'inclut pas les vacances annuelles.

• Dans l'entreprise 3, le plan de vacances varie selon l'ancienneté du cadre. (L'entreprise accorde jusqu'à cinq semaines de vacances).

Certains avantages sociaux sont obligatoires: assurance médicale, assurance invalidité, assurance invalidité suite à un accident de travail, fonds de pension et assurance-vie. D'autres sont facultatifs: régime d'épargne-retraite et caisse d'économie des employés.

Parmi les autres avantages offerts par l'entreprise on trouve la possibilité de congé sans solde sans interruption du calcul de l'ancienneté.

La valeur des bénéfices est estimée à au moins 33% de la masse salariale. Cette politique est révisée de façon continue, par une équipe dite " comité des avantages sociaux ".

• L'entreprise 4 offre un plan de vacances selon l'ancienneté (allant jusqu'à 6 semaines). Elle offre également un régime d'aide maladie, un régime de revenus en raison de maladie, une assurance-vie et un régime de retraite. Les vice-présidents et les chefs de division disposent d'automobiles louées. D'autre part, l'entreprise offre également de l'aide financière à tous les niveaux de non-syndiqués, en termes de prêts personnels et prêts hypothécaires, si d'autres sources externes ne sont pas disponibles. Le taux y est celui du marché.

Les avantages sociaux sont estimés à 37% de la masse salariale, y inclus les vacances. Ces bénéfices sont établis à partir de ceux négociés au niveau des diverses conventions collectives. Les bénéfices des syndiqués servent de plateau de départ pour les autres employés de l'entreprise. Il n'y a pas de flexibilité dans les options de bénéfices, lesquels sont d'ailleurs payés par l'entreprise.

• Le plan de vacances de l'entreprise 5 est de deux à cinq semaines pour le personnel auxiliaire et de trois à cinq semaines pour le personnel cadre.

Les autres avantages sociaux comportent, en outre, une assurance-santé, une assurance-salaire, une assurance-vie, une assurance accident, un fonds de pension contributoire, un bénéfice au décès (trois mois de plein salaire, versé immédiatement aux survivants) et une rente de survivant. Les avantages sociaux sont évalués à environ 30% de la masse salariale. Ceux-ci sont constamment ré-étudiés, afin qu'ils soient maintenus concurrentiels avec le marché du travail.

• L'entreprise 6, offre comme avantages: une allocation pour frais médicaux, une allocation pour incapacité de courte ou de longue durée, une assurance décès, une assurance décès ou perte de membres par accident, un régime de rentes (retraite) et un plan de vacances selon l'ancienneté (jusqu'à cinq semaines). Les avantages représentent 20% de la masse salariale. L'entreprise favorise la mise à jour constante de ces régimes, compte tenu des nouvelles législations et en recherchant pour les cadres des bénéfices non taxables.

• L'entreprise 7, offre un plan de vacances selon l'ancienneté (jusqu'à cinq semaines), une assurance-maladie, une assurance invalidité, une assurance-vie, une assurance accident lors d'un voyage d'affaires et un fonds de pension. Les vice-présidents disposent d'automobiles et de consultations financières.

Les avantages sociaux représentent 20 à 25% de la masse salariale. Actuellement, il n'y a pas de flexibilité de choix. La fréquence des révisions des avantages sociaux est liée aux changements dans le pouvoir de bargaining de l'entreprise face à ces mesures de protection.

• L'entreprise 8 offre 3 ou 4 semaines de vacances (selon l'ancienneté), une assurance-maladie, une assurance-vie, une assurance salaire et un fonds de pension. Certains cadres ont des automobiles louées par l'entreprise. La participation aux avantages sociaux est obligatoire. La fréquence des révisions est liée aux changements majeurs dans l'industrie et à l'évolution des conventions collectives de différents corps de métier.

• L'entreprise 9, offre à ses cadres de 2 à 5 semaines de vacances, selon l'ancienneté. Certains avantages sociaux sont obligatoires (et entièrement défrayés par la compagnie): régime de frais médicaux, protection lors d'invalidité temporaire, assurance-vie de base, assurance-vie après retraite et régime de retraite. D'autres sont facultatifs:

protection pour décès ou mutilation accidentel, protection pour invalidité permanente, protection supplémentaire aux survivants et assurance-vie sous forme de " Terme décroissant ".

Le Président et les vice-présidents et leurs adjoints immédiats ont de plus accès à des automobiles louées et le droit à un examen médical annuel complet. Les avantages sociaux, y inclus les vacances et tous les frais encourus pour l'embauche, représentent 25% de la masse salariale.

• Dans l'entreprise 10, les cadres ont droit à des vacances de 3 à 5 semaines selon l'ancienneté. Les autres avantages sont: une assurance-vie, une assurance pour décès accidentel ou mutilation, une assurance salaire à court ou long terme, une assurance-maladie et un régime supplémentaire de rentes. Ces avantages représentent de 25 à 30% de la masse salariale. Il n'y a pas de flexibilité d'adhésion. Ils sont tenus à jour par le responsable des relations du travail et le responsable du service et du bien-être des employés, principalement en fonction des avantages négociés par les syndiqués.

• La politique des vacances et congés de l'entreprise 11 est complètement décentralisée. Il existe cependant une politique canadienne cohérente. Le système canadien des crédits de vacances vient d'être amélioré sur deux points: il reconnaît comme ancienneté valable pour les vacances l'expérience antérieure à l'emploi dans l'entreprise et pertinente aux fonctions actuelles; il permet la " mise en banque " de semaines de vacances d'une année à l'autre, afin de s'ouvrir lentement vers l'entrée en vigueur d'un système d'années sabbatiques.

L'entreprise a son propre fonds de pension. Le régime est centralisé. L'assurance-vie est aussi centralisée et constituée en régime autonome.

On compte également parmi les avantages sociaux de cette entreprise un système de compensation de revenus pour les expatriés, un programme d'aide à l'école pour les enfants de ces derniers et un montant de compensation additionnelle au départ du pays.

• L'entreprise 12, offre à ses cadres des vacances de 3 à 5 semaines, selon l'ancienneté. D'autre part, l'entreprise vient de mettre sur pied un horaire flexible de travail qui a été très bien accueilli par les cadres. Les niveaux 1, 2 et 3 ont accès à des automobiles et un montant annuel de frais de représentation. Il y a aussi un conseiller psychologique à la disposition des employés. Quant aux consultations légales ou financières, elles se font de façon informelle seulement. L'entreprise tient aussi à la disposition de ses cadres une bibliothèque qui n'est pas axée uniquement sur des questions techniques, mais riche en informations de toutes sortes.

Le coût de l'assurance-maladie, de l'assurance-vie, de l'assurance salaire à long terme et du fonds de pension est défrayé en partie par l'employé. Il n'y a pas de flexibilité dans le choix des bénéfices. La valeur des avantages sociaux, en impliquant les déboursés indirects (vacances, congés) est de 25% de la masse salariale. Les dépenses directes occupent la moitié de ce pourcentage. Les politiques d'avantages sociaux sont tenues à jour.

L'EVALUATION ET LES PROMOTIONS

1. - L'évaluation

Dans l'entreprise 1, l'évaluation du rendement se fait annuellement et hors de la période des révisions salariales. Les principales caractéristiques du programme d'évaluation des cadres sont:

1. la mesure de la compétence administrative du cadre et son potentiel de promotion,
2. l'évaluation de son rendement par rapport aux objectifs visés,
3. enfin, la définition de ses propres aspirations.

De plus, les données de l'évaluation sont utilisées pour l'inventaire annuel des ressources humaines de la compagnie et pour l'identification et la planification des besoins de développement.

• Dans l'entreprise 2, il existe actuellement un programme d'évaluation qui est très peu appliqué. La résistance des intéressés et de leurs supérieurs viendrait d'une des politiques d'administration des salaires; il semble que les directeurs de services et de département manquent d'informations sur les échelles de salaires, leur étendue et leurs positions comparatives, ce qui fait qu'ils ne se sentent pas vraiment impliqués. On veut corriger cette absence d'information et communiquer plus loin dans la structure hiérarchique en ce qui concerne l'administration des salaires.

En principe, le programme d'évaluation du rendement devrait être appliqué au moins une fois par année par les superviseurs pour chacun de leurs employés. Ce programme comporte les points suivants: description des fonctions, évaluation du rendement, obstacles au rendement, plan de développement et formulaire pour l'inventaire de la main-d'oeuvre.

• Dans l'entreprise 3, qui pratique le " Management by objectives ", l'évaluation individuelle est fortement liée aux sessions trimestrielles de planification et d'évaluation des résultats. Chaque patron complète une fois par an une évaluation de chacun de ses subalternes. Cette évaluation est présentée à un conseil d'évaluation qui assure l'uniformité des critères de rendement. Le comité est formé des membres de la direction du service impliqué ainsi que d'un représentant du personnel. En plus de revoir l'évaluation de chaque personne, le comité révise le perfectionnement requis et le plan de carrière recommandé pour chaque personne.

• L'entreprise 4, ne possède pas actuellement de système global d'évaluation du rendement (il semble qu'on en ait essayé puis abandonné plusieurs). Il y a actuellement plusieurs systèmes d'évaluation basés sur chacun des secteurs d'activité pour y cerner les facteurs vraiment reliés à la fonction évaluée. Il existe toutefois un cheminement commun en cinq étapes:

- énumération et description des facteurs de rendement par le patron
- discussion entre subalternes et patron du contenu de la tâche et des facteurs de rendement
- définition et discussion d'objectifs
- essai de réalisation
- retour et évaluation

Le résultat du processus est conservé en dossier chez le patron.

• L'évaluation de la performance des cadres de l'entreprise 5, se fait entre l'employé et son supérieur immédiat, à l'aide d'un formulaire suggéré par le Service du personnel. Cette évaluation se fait à partir de l'analyse des résultats atteints par rapport aux objectifs préalablement fixés tant sur un plan quantitatif que qualitatif. L'entreprise projette de raffiner ce processus en spécifiant davantage les responsabilités inhérentes à chaque poste.

• Dans l'entreprise 6, l'évaluation annuelle est basée sur les " performances exceptionnelles ". Elle se fait entre l'employé et son patron. Tout au long de l'année, on fait des rapports d'étape sur les projets en cours pour faire connaître aux supérieurs le degré de réalisation de la tâche et le responsable de celle-ci. Ceci vise à motiver chaque individu en lui accordant, aux yeux des supérieurs, le mérite qui lui revient. C'est un plan de délégation, de contrôle et d'auto-contrôle des personnes concernées.

• L'entreprise 7, accorde traditionnellement beaucoup d'importance à la planification et à la définition d'objectifs. Un programme a été mis en marche concernant cet aspect, de même que l'évaluation d'un cadre, sa formation et son développement. Ce programme s'est développé de façon très élaborée depuis trois ans en collaboration avec des chercheurs universitaires. Il a été mis en marche par le groupe de planification: le Président, les deux vice-présidents exécutifs, le vice-président au personnel. Le processus d'évaluation du rendement vient maintenant s'intégrer à ce programme.

• Dans l'entreprise 8, il y a peu de sophistication dans la définition des objectifs. Cependant chaque secteur a les siens. Quant aux individus, en janvier, ils doivent en tant que cadres définir leurs budgets et leurs objectifs. A l'occasion de l'analyse de ces données, les trois associés essaient de voir le cheminement futur des cadres dans l'entreprise et les encouragent ou non à se préparer une relève. L'évaluation du rendement se fait donc en fonction des objectifs (et ce, pour une bonne part, en vue de fixer l'augmentation de salaire).

• Depuis quelques années, la gestion par objectifs a pris beaucoup d'importance dans l'entreprise 9. Le bureau de direction de l'entreprise tend à définir les objectifs à long terme et à court terme de l'entreprise. Chaque division tente de les concrétiser en termes d'objectifs pour son secteur. Le tout remonte vers la direction de l'entreprise.

La revue du rendement vise à mesurer les cadres en fonction des résultats. Autrefois, la formule était très technique et très mathématique. Aujourd'hui elle est flexible et diverse en ce sens que la division du personnel se contente du formulaire choisi par un chef de département et limite son rôle à celui de conseiller, tout en gardant en dossier une copie de ces évaluations remises à date fixe. Cette évaluation compte pour les promotions de même que les résultats des ateliers organisés en vue de connaître les aspirations et le potentiel des cadres.

. L'entreprise 10, accorde beaucoup d'importance à la définition d'objectifs, sans prétendre pratiquer un " M.B.O. " intégral. L'évaluation de chaque cadre se fait par le supérieur immédiat avec l'individu concerné, selon la formule qui leur convient. Il y a toutefois rapport obligatoire au service du personnel.

. L'entreprise 11, est à mettre sur pied un programme d'identification et de développement de ses " corporate assets ", c'est-à-dire de ses cadres susceptibles de faire une carrière fructueuse dans l'entreprise et intéressés à y progresser. Ces " corporate assets " seraient constitués en un groupe pour lequel des systèmes particuliers d'évaluation, de promotion et de motivation seraient mis en place.

Dans l'ensemble, l'évaluation du rendement procède par une variété de systèmes et procédures adoptés par les régions. Le M.B.O. est un mode administratif laissé à la discrétion des régions. Il y a peu de dogmatisme au Bureau-chef.

L'aspect " évaluation du rendement " se développe toutefois au Bureau-chef et deviendra de plus en plus systématique pour le groupe des 300 cadres corporatifs (" corporate assets ").

• Le fonctionnement par objectifs est une visée de l'entreprise 12, bien qu'il n'existe dans l'entreprise rien de systématique à ce sujet.

L'entreprise possède toutefois un système très sophistiqué d'évaluation de son personnel, avec un guide et une fiche d'évaluation. Il est mis sur pied par le bureau du personnel, mais utilisé par les gestionnaires. Le formulaire d'évaluation comprend trois sections: une grille avec des critères précis à évaluer par le supérieur immédiat de façon mathématique; un questionnaire auquel le supérieur immédiat et l'individu concerné répondent durant leur entrevue sur l'évaluation; une page de commentaires généraux par le supérieur immédiat quant au bilan de l'année, à l'attitude générale de l'employé, à ses besoins en perfectionnement et à son potentiel pour d'éventuelles promotions.

La fiche d'évaluation doit ensuite porter les signatures du supérieur immédiat, du directeur de l'unité administrative et du directeur du personnel.

2. - Les promotions:

• L'entreprise 1, a comme politique de " promouvoir de l'intérieur ", d'abord à cause du manque de disponibilité sur le marché extérieur du travail mais surtout parce que la direction est fermement convaincue qu'il est plus rentable de former et de développer son propre personnel. Il n'y a pas de système d'affichage, cependant l'entreprise utilise un programme de planification et de développement des cadres pour former une relève adéquate compte tenu des besoins de formation, des expériences et des aspirations du personnel en place.

La gestion de ce programme se fait par le Service des Ressources Humaines, au siège social.

Pour l'avenir, l'entreprise projette de développer un système de planification de ses besoins en personnel de cadres à partir de son inventaire des besoins de l'entreprise en termes de fonctions et d'un inventaire de la formation, des expériences et des aspirations du personnel en place.

La gestion de ces informations se fera par le Bureau du personnel, au siège social. On préconise l'utilisation d'un système de fiches (eu égard au nombre d'employés de l'entreprise, l'informatique n'est pas indispensable).

. Dans l'entreprise 2, les engagements et les promotions sont coordonnés par l'Administration du personnel. Il y a toujours cinquante postes de cadres vacants dans l'entreprise. On procède par affichage dans certains cas (surtout pour les fonctions " staff "). Pour les postes dits " politiques ", on utilise les systèmes de données et les relations des dirigeants. On donne priorité au personnel déjà à l'emploi de l'entreprise; l'administration du personnel recrute et recommande, le patron concerné prend la décision finale.

. Dans l'entreprise 3, lorsqu'un poste devient vacant, le patron révise la liste de candidats pour promotion et conjointement avec son patron prend la décision.

. L'entreprise 4, accorde la priorité d'abord aux employés de la division concernée, puis aux employés de l'ensemble de l'organisation. Ce n'est qu'en dernier ressort qu'on va chercher quelqu'un de l'extérieur.

En cas d'ouverture de poste, une réquisition est adressée au Service du Personnel, qui dispose sur informatique des données suivantes pour chaque employé: éducation, expérience, autres activités. (Le profil est remis annuellement à l'employé pour vérification). La décision de promotion est prise par un comité composé du directeur du service du personnel, des chefs de département concernés et du responsable de l'embauche externe.

• L'entreprise 5, accorde la priorité aux promotions internes. Il existe, au niveau des succursales, un plan de carrière très précis en termes d'expérience requise et du nombre d'années dans la fonction antérieure. Au niveau du Siège Social, le plan d'avancement est moins directement défini. Sauf exception, il n'y a pas d'affichage de poste. Le bureau du personnel dispose d'un système d'informations partiellement informatisé sur son personnel et le plan de carrière. La décision finale en termes de promotion lui appartient, mais cela se fait en accord avec le supérieur concerné.

• L'entreprise 6, possède un programme de planification et de développement des ressources humaines. (" Manpower planning and development program "). Sur une base quinquennale, on fait l'évaluation des besoins de l'entreprise dans une perspective d'expansion, en tenant compte des futurs retraités et des départs possibles. On fait aussi sur fiches l'inventaire du personnel, en termes d'expériences dans l'entreprise, d'expérience externe, de formation, d'aspirations et de goûts. Ce système (établi en 1974) a permis à l'entreprise de constater que 50% de ses cadres avaient une formation universitaire, et que 43% étaient prêts pour une promotion. Depuis lors, 20% de ces derniers ont été promus.

• Dans l'entreprise 7, la décision de promotion appartient à un comité. Au niveau des adjoints aux gérants généraux, ce comité se compose du Président, du vice-président au personnel, du vice-président exécutif concerné et du gérant général de la division concernée. A des niveaux inférieurs de cadres, il se forme des comités divisionnels, incluant le gérant général de la division, le directeur concerné, le directeur du personnel de la division. Il y a peu d'affichage. La priorité est accordée au personnel de l'entreprise, et " on connaît ses équipes ".

• Les promotions dans l'entreprise 8, se font de l'intérieur. Au niveau des cadres, la décision se prend par le Conseil exécutif, à partir de l'information que possèdent les trois associés quant aux aptitudes et aux intérêts du personnel.

. L'entreprise 9, accorde la priorité aux personnes déjà en poste dans la compagnie. Sauf pour le Président, les vice-présidents et les fonctions qui s'y rapportent directement, il y a affichage systématique des postes disponibles. Une réquisition de personnel est toujours transmise au bureau du personnel. Les entrevues sont conduites par le gestionnaire concerné ou par le directeur du personnel, rarement par les deux. La décision appartient à la gestion. L'entreprise recourt souvent aux agences de placement; ses besoins sont grands, l'offre de travail est rare.

. Dans l'entreprise 10, pour tout poste libre, une réquisition est acheminée au bureau du personnel. Sauf pour les postes de Président et d'adjoints au Président, il y a affichage systématique. Les employés intéressés font alors au Service du personnel une demande de mutation. Un panel est constitué pour les entrevues au niveau des fonctions de cadres. Il se compose du responsable de la gestion de la main-d'oeuvre, coordonnateur de la rencontre, du supérieur immédiat concerné et d'un représentant des services administratifs au personnel.

. Il existe un système de promotion pour les postes de cadres de l'entreprise 11, système assumé par le comité exécutif. Actuellement, un programme précis est suivi, en prévision de plusieurs retraites qui auront lieu d'ici quatre ans. Le comité exécutif a tracé la grille des postes qui s'ouvriront durant cette période et a demandé à plusieurs niveaux de cadres de suggérer des noms, une même personne ne pouvant être suggérée qu'une fois comme premier choix pour un poste. Les résultats ont étonné: une même personne jouissait d'un prestige varié. Certains cadres étaient très connus, d'autres très peu. Le comité travaille donc à pondérer et analyser les commentaires. (Ce comité exécutif regroupe le Président du Conseil, le Président, les Vice-présidents exécutifs et le directeur des finances).

• L'entreprise 12, accorde priorité aux promotions internes. Toute ouverture de poste est communiquée au bureau du personnel, qui affiche lorsqu'il s'agit de postes des niveaux moins élevés. Pour les trois niveaux supérieurs, il n'y a pas d'affichage; le besoin est connu de l'entourage, et chacun peut poser sa candidature. Les promotions au niveau de la haute direction relèvent d'une décision du conseil d'administration. Pour tous les niveaux, il y a concours, c'est-à-dire une batterie de tests administrés en un premier temps par l'entreprise, en un second temps par des consultants en psychologie.

Pour les niveaux moins élevés, la décision de promotion appartient aux gestionnaires, sur recommandation du bureau du personnel. Le système d'information sur les aptitudes des cadres est mis ici à contribution, c'est-à-dire que l'on reprend les dossiers des individus suggérés pour le poste et l'on analyse les évaluations de rendement et de potentiel.

FORMATION ET DEVELOPPEMENT

• Compte tenu des besoins identifiés par la direction et surtout par le programme d'évaluation des cadres, le directeur du développement des ressources humaines de l'entreprise 1 travaille sur deux plans; il s'efforce de maximiser le potentiel de gestionnaire de tous les cadres de l'entreprise et d'autre part de former une relève adéquate pour tous les postes cadres. La grande majorité des cadres de l'entreprise a eu l'occasion de suivre un cours de 8 sessions sur la " Pratique du Management". De plus, l'entreprise utilise maintenant la technique de Direction par Objectifs pour systématiser sa gestion et tous les cadres ont été appelés à suivre une formation intensive à cet effet. Au niveau de la préparation de la relève, l'entreprise est à compléter un programme de formation des gérants sur les techniques d'opération. A cela seront greffées des sessions de formation internes ou en collaboration avec les Cegeps et Universités, dans des domaines tels que relations du travail, mise en marché, contrôle des coûts, amélioration de productivité, etc.

• Dans l'entreprise 2, un responsable du développement et de la formation (career development officer) seconde le bureau d'embauchage. Il est responsable de l'inventaire des ressources en termes de rendement, d'aptitude à être formé et de postes éventuellement accessibles. Il consigne ces informations; il relève aussi, une fois l'an, dans chaque société et chaque fonction, la structure d'âge des groupes et le taux de roulement du personnel.

L'entreprise est dotée d'une " Management School " composée d'une série de quatre modules: étude du cycle de gestion, budget de contrôle, motivation et relations industrielles en usine, auxquels s'ajoutent en 1975: finance, informatique, communications, ventes et marketing. Les cours sont donnés en séances de deux à cinq jours, dans les deux langues, à travers le Canada. Les cours sont affichés. On s'inscrit en accord avec son supérieur et la " Management School ". Les cours sont donnés par des employés de l'entreprise.

(Celle-ci dépense un montant équivalent pour des sessions de cours dans des Universités, ou organisés par l'American Marketing Association. On s'inscrit en accord avec son supérieur et selon le budget du service à cet égard).

• L'entreprise 3, possède un Centre de formation pour le personnel de cadre. On y donne seize cours de gestion axés principalement sur le " Management by objectives " et la gestion des ressources humaines. Viennent ensuite des sujets plus techniques, plus liés aux activités mêmes de l'entreprise. L'accessibilité à ces cours est fonction du poste et des années d'expérience, ainsi que du besoin de la personne. Les matières sont enseignées par le personnel de l'entreprise.

Le plan de carrière n'est pas formalisé dans l'entreprise. En ce domaine, les sessions de planification des objectifs et des besoins sectoriels servent de catalyseurs.

• L'entreprise 4, dispose d'un Centre de formation; on y organise des sessions de travail. Les thèmes ou le programme des rencontres de l'année sont approuvés par le bureau corporatif et les directeurs du personnel des usines. En 1974, trente directeurs de services du siège social ont suivi une série de sessions sur trois thèmes, lesquels sont repris en 1975 pour d'autres groupes: révision des politiques et des procédures; valeurs discrimination et législation; techniques d'entrevue.

L'entreprise dispose aussi d'un " programme d'orientation dans l'entreprise ", offert au niveau des détenteurs de postes-clé dans l'Administration ou au niveau des professionnels (spécialistes). Ce programme d'orientation consiste en une visite organisée de toutes les divisions et de tous les départements, avec présentation, période de questions et discussion. La tournée dure de cinq à six semaines.

Enfin, le " programme d'assistance à l'éducation " fournit:

- des cours de langue seconde;
- une subvention à 75% des cours suivis à l'extérieur et directement liés à une fonction quelconque de l'organisation;
- un acquittement à 100% du coût des séminars approuvés par les supérieurs immédiats;
- le maintien d'un budget de cotisation à diverses associations;
- l'organisation d'un programme d'animation pour les contremaîtres et contremaîtresses;
- la délégation de cinq candidats par année an Angleterre, pour quatre à six semaines, à des séminars en administration générale et en marketing.

. Dans l'entreprise 5, l'entraînement se donne en milieu de travail en suivant un cheminement bien structuré. De plus, à chaque étape d'un plan de carrière, les employés participent à des cours de perfectionnement dispensés par le Centre de Formation de l'Entreprise. Ces cours sont reliés d'une part aux connaissances techniques que les employés doivent posséder pour l'accomplissement de leurs tâches, et d'autre part aux habiletés à développer pour mieux répondre aux exigences de leurs fonctions. Enfin, l'entreprise favorise l'encouragement à l'éducation par une politique de remboursement à l'employé de ces frais de cours.

. L'entreprise 6, a l'intention, en collaboration avec le vice-président au personnel au bureau corporatif, d'établir des programmes de développement individuel sur place et à l'extérieur, afin de donner à ses spécialistes un entraînement généraliste. On donnerait à tel programme beaucoup de flexibilité et de diversité. Il semble que les cadres soient très motivés par une telle perspective.

. L'entreprise 7, possède un programme qui se concrétise en un secteur du service du personnel, le " Management Development ", dont le directeur

possède un doctorat en psychologie organisationnelle du M.I.T. et est assisté du " Management Development coordinating committee ". Le programme s'adresse au groupe senior de l'organisation: le Président, les vice-présidents, les gérants généraux. Depuis trois ans, ce programme a permis d'accomplir les étapes suivants: identification des besoins de l'entreprise et développement d'un plan de formation.

Après ces deux premiers stades d'analyse, les responsables de l'étude se sont arrêtés sur le besoin de l'input des gérants généraux. On s'est alors rendu compte que peu d'entre eux s'intéressaient à la planification de leur carrière. Le " Management Development coordinating committee " s'est alors intéressé au " Life career planning ". Par un processus nouveau, suggéré par les plus récents travaux psychothérapiques, on a amené chaque gérant général à définir ses objectifs fondamentaux de vie.

L'entreprise possède dans la région montréalaise un centre de formation des gestionnaires. Celui-ci est utilisé pour des rencontres de groupe, dans le but d'améliorer les méthodes de gestion et les talents des employés. Aucun cours n'y est dispensé. Les activités qui s'y déroulent sont plutôt des interventions au niveau du comportement des individus: animation, " T-group " et autres techniques de la psychologie moderne y sont utilisées. Quant à l'enseignement de matières opérationnelles et fonctionnelles, l'entreprise préfère envoyer son personnel à l'extérieur. Le service du personnel tient d'ailleurs à jour le dossier des cours et séminars accessibles à travers le Canada et les Etats-Unis. Tout cadre qui en formule la demande et la justifie peut participer à de telles séances externes de formation.

• Le Conseil exécutif de l'entreprise 8, encourage son personnel à suivre des cours à l'extérieur. Il rembourse à 100% les frais de ces cours s'ils sont liés à l'entreprise ou à la fonction de l'individu dans celle-ci. L'entreprise défraie également les frais de participation à des

séminars. Parfois le Conseil insistera pour que l'individu s'inscrive; autrement, il ne fait qu'acquiescer à la demande du cadre en question.

. Dans l'entreprise 9, il n'y a pas de détermination de plan de carrière actuellement, mais on tente de s'y engager lors des révisions annuelles de rendement et de salaire. A ces moments-là, on identifie ce que l'individu peut envisager comme avenir dans l'organisation.

Dans une perspective de formation spécifique, chaque responsable de département doit identifier les besoins de son personnel dans le cadre du " Programme d'aide à l'éducation ". Si les cours mènent à un diplôme, les frais sont remboursés à 100% lorsque l'individu l'obtient. Pour les sujets reliés indirectement aux responsabilités de l'individu, l'entreprise remboursera 50% des frais, sur preuve de réussite. Les cours ou séminars exigés par l'entreprise sont complètement compensés par celle-ci.

Si un cours présente un intérêt pour plusieurs des cadres, on essaiera de l'organiser sur place avec la collaboration de ressources internes et externes.

. Le responsable de la main-d'oeuvre de l'entreprise 10, a aussi charge de la formation. A cette fin, il possède en dossier des informations sur la scolarité et l'expérience des cadres. Il met aussi en dossier le résultat des projets d'identification de postes d'avancement effectués par les supérieurs immédiats lors de la révision annuelle du rendement de leurs employés.

En 1973, des cours sur la supervision ont été organisés après une évaluation sommaire des besoins des cadres. Les domaines des relations humaines et de la dynamique de groupe ont aussi fait l'objet de sessions de formation. Du personnel de l'entreprise et des ressources du monde de l'éducation ont participé à la préparation et à l'exécution de ces

ateliers de travail. Il y eut également des conférences de trois jours pour les gérants de district sur le sujet de la " vente ".

A chaque année, le supérieur immédiat fait le relevé des gens intéressés à des cours à l'extérieur et y ajoute ses propres recommandations. Les frais des sessions de cours sont alors remboursés à 100% par l'entreprise. Pour des champs d'étude indirectement reliés à l'activité d'un cadre, il y a étude par le Bureau du personnel, une fois donnée l'approbation du supérieur et l'évaluation du pourcentage des frais remboursés, selon le cas.

Le Bureau du personnel contribue également, grâce à un répertoire tenu à jour, à diriger les gens vers tel ou tel programme de formation. Il les seconde dans les modalités des inscriptions.

• L'entreprise 11, n'organise pas de cours comme tels. Il y a quelques années, l'entreprise possédait à l'extérieur du Canada un Centre de formation et de développement des cadres. Ce centre est aujourd'hui indépendant mais l'entreprise conserve de l'intérêt pour la formation qui s'y dispense.

On peut identifier dans l'entreprise deux modes de formation:

1) Les promotions ou l'accès des cadres à des domaines nouveaux et différents en vue d'une carrière dans un poste élargi.
2) Le recours aux ressources externes, qui va de périodes:
   - d'un an dans ce centre
   - de treize ou quatorze semaines à Harvard ou au M.I.T.
   - d'une ou deux semaines dans le pays d'emploi ou au bureau-chef.
   - de séminars de deux ou trois jours.

L'entreprise encourage ses administrateurs à former leurs équipes et à concrétiser cette formation dans leurs budgets.

Il y a dix ou quinze ans, la dynamique de groupe était fort populaire dans l'entreprise comme mode de formation.

- L'entreprise 12, possède trois modes de formation:

Le premier mode de formation n'est pas spécifique aux cadres. Il concerne la formation à l'extérieur, par des cours pertinents à l'une ou l'autre des fonctions de l'entreprise. Celle-ci rembourse alors 100% des frais, soit 50% à l'inscription et 50% à la réussite du cours en question.

Le second mode consiste, pour les cadres, à organiser sur place des sessions de formation. Le bureau du personnel et la direction du personnel définissent les champs d'intérêts. Les domaines privilégiés vont vers une formation fonctionnelle du gestionnaire: administration générale, relations humaines, psychologie, développement organisationnel, bien que les sujets plus spécialisés ou plus techniques ne soient pas exclus. Quant au troisième mode de formation, il s'adresse aux directeurs et à la haute direction. Il s'agit de cours spéciaux prolongés sur deux, trois ou quatre semaines, requis soit par l'individu, soit par l'entreprise (après les deux premières semaines, les journées additionnelles se déduisent des crédits de vacances). Dans de tels cas, l'entreprise rembourse 100% des frais de transport, 100% des frais d'inscription et de séjour.

LA DECENTRALISATION ET LA PARTICIPATION

• Dans l'entreprise 1, l'exécutif corporatif définit les orientations et approuve les objectifs de chaque division ou filiale. Celles-ci jouissent d'un haut degré d'autonomie: elles sont dirigées par un directeur général qui est appuyé dans la plupart des cas par un comité de gestion formé de ses chefs de service. Le mode de fonctionnement actuel est très régionalisé. Cependant, l'exécutif de l'entreprise tente graduellement d'intégrer de grands secteurs d'opération comme les achats, le personnel, la mise en marché, en formant des comités d'étude et de travail où chaque division ou filiale est représentée. En plus de rechercher une plus grande efficacité au niveau des opérations, la formation de tels comités devrait favoriser une unité de pensée et d'action qui devient de plus en plus nécessaire pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Il n'y a pas de journal d'entreprise. On se plaint d'une façon générale du manque de communication. Là où la faille est la plus large, c'est entre les divisions. Quant aux membres du bureau corporatif, ils se déplacent peu dans les régions.

• Il existe dans les sociétés d'exploitation de l'entreprise 2, beaucoup de comités, mais on souhaite toujours plus de participation. " Diversité " et attitudes informelles sont favorisées par l'entreprise. Celle-ci publie un journal, qui est distribué cinq fois l'an à travers le pays. Elle publie également des documents d'informations pour ses cadres réservés au siège social et publiés à toutes les deux semaines.

• L'entreprise 3, fait du " Management by Objectives ". Chaque directeur d'unité doit planifier ses activités en termes d'objectifs réalistes. En théorie, ce plan de définition des objectifs doit partir du bas et aller vers les postes supérieurs. En pratique, l'impulsion et

les objectifs viennent souvent du haut. Tous les trois mois, se tient entre le patron et ses subalternes, une rencontre de planification et d'évaluation des résultats.

L'entreprise publie un journal une fois toutes les deux semaines. Elle envoie également des missives s'adressant aux cadres, en provenance du siège social ou de la région. Le contenu vise à informer le cadre de toute politique nécessaire à la gestion de ses équipes ou à son administration opérationnelle. Enfin, on publie des communiqués sur les relations syndicales.

• Dans l'entreprise 4, on fait de plus en plus de consultation. Il y a beaucoup d'échanges entre les cadres, surtout depuis l'acquisition du Centre de formation. Le thème d'une année par exemple a été " Communication-information ".

Il existe un journal d'entreprise publié chaque mois. On utilise également des babillards, et on organise des sessions de discussion et de formation. S'il existe un respect formel des hiérarchies dans les lignes de communication, on remarque toutefois des changements constants dans celles-ci. Par exemple, la division marketing vient de se restructurer complètement.

• L'entreprise 5, fonctionne selon une philosophie qui s'apparente au " Management by Objectives ". Le fonctionnement est défini de façon très nette, surtout au niveau des succursales. La participation à la prise de décision de type stratégique est très limitée mais l'implication au sein des unités administratives est de plus en plus possible.

Il existe un journal du personnel à l'entreprise 5. D'autre part, on communique au niveau de tous les employés, sous forme de mémo d'information, les politiques et procédures de l'entreprise.

• Dans l'entreprise 6, tout fonctionne par rapport aux objectifs définis, c'est-à-dire que pour chaque fonction, ce sont la personne impliquée et son supérieur immédiat qui définissent, pour l'année, des critères de rendement (" standards of performance ").

• Dans l'entreprise 7 également, la définition d'objectifs a toujours été importante. Cependant l'impulsion va du haut de la structure vers le bas. Ce mouvement vers le bas semble orienté vers l'application des objectifs définis avec grande précision par la Direction plutôt que vers une identification de sous-objectifs organisationnels et d'objectifs personnels. Quant aux modes de communications internes, les rencontres sont privilégiées, rencontres non spécifiées à l'avance et rencontres périodiques de toute nature, amenant souvent le Président et ses vice-présidents à côtoyer les activités de différents niveaux des cadres. On communique beaucoup par écrit également, ainsi que par téléphone, en utilisant les appels-conférences. Il n'y a pas de journal d'entreprise.

Il semble que l'on n'ait pas le respect formel des hiérarchies. A commencer par le Président, tous et chacun effectuent un perpétuel chassé-croisé.

• Dans l'entreprise 8, tous les cadres sont impliqués dans les décisions majeures et participent aux profits. L'entreprise pratique le " Management by Objectives".

Il existe un journal d'entreprise, distribué à tous les trois mois. Il est sous la responsabilité du club social des employés et est assumé par ces derniers tant au niveau du contenu que du financement.

Le respect des niveaux hiérarchiques se situe dans le cadre de la prise de décision. Autrement, en termes de consultation ou d'éveil à un problème, on peut briser les lignes hiérarchiques.

. L'entreprise 9, pratique depuis deux ans une nouvelle politique de gestion qui a d'abord fait l'objet d'un séminar de six jours pour tous les cadres, du Président aux contremaîtres inclusivement. L'objectif en était de corriger les défauts de l'organisation pour en arriver à une attitude plus décentralisatrice face aux prises de décision et à l'action. Cette nouvelle philosophie participative de gestion n'est pas venue en réaction à de l'insatisfaction chez les cadres; elle vient d'un changement de politique de la Direction, devant les conditions changeantes du monde des affaires. Toutefois, il semble que ce programme, bien que lancé depuis deux ans, soit lent à donner des résultats concrets.

On trouve dans cette entreprise, par ailleurs, un respect de la hiérarchie quant aux approbations requises et aux contrôles.

On procède beaucoup par " task-force ", le responsable de la tâche étant celui qui a été désigné, ou celui qui est le plus directement concerné dans l'accomplissement de celle-ci.

Les communications se font par affichage ou par communiqués adressés au domicile de l'employé. Le bureau des relations publiques assume cette responsabilité.

Un système est en place, pour informer les cadres une fois par semaine. Il est peu utilisé et on cherche un nouveau moyen d'informer aussi bien sur les nouveaux produits que sur les nouvelles politiques ou activités de l'entreprise.

. On reconnaît qu'il a existé dans l'entreprise 10, de graves lacunes au niveau de la politique de décentralisation - participation. La situation a été corrigée depuis: on a redonné aux gens leurs responsabilités et décentralisé la prise de décision. On garde toutefois le respect des hiérarchies, plus par acquis de conscience que par obligation au niveau consultatif. Il va de soi que la décision est toujours laissée au responsable.

D'autre part, depuis 1972, les communications sont très ouvertes; les changements dans les lignes de communication remontent également à cette date.

• L'entreprise 11, est très décentralisée et très peu dogmatique. Beaucoup de travail se fait par équipes (task-force) multidisciplinaires et groupes inter-divisionnels. Le " M.B.O. " est une des techniques utilisées, mais elle n'est pas plus privilégiée qu'une autre.

Les modes de communication interne sont multiples: revue corporative (interne) publiée mensuellement et à caractère informatif; journal d'entreprise, publié chaque mois pour le personnel du Bureau-chef; rencontres mensuelles avec la Direction du Bureau-chef, où un des administrateurs seniors fait un exposé sur son domaine d'activité en présence de tous les intéressés au sein de l'entreprise; les brochures sur les programmes de bénéfices sociaux; enfin un bulletin publié chaque semaine pour les cadres corporatifs et à contenu confidentiel; les journaux d'usine.

• L'entreprise 12, est ouverte à la participation. Dans des secteurs spécialisés d'activité, il existe des comités où les décisions opérationnelles sont effectives. Ces comités multidisciplinaires n'incluent pas nécessairement un membre de la haute direction ou le directeur de la fonction en cause. Il semble que l'existence de tels comités opérationnels soit venue d'une initiative du " middle management " plutôt que d'une ouverture de la direction à la participation.

En ce qui concerne le respect des hiérarchies, exception faite de certains blocages individuels, il y a ouverture d'esprit sur les consultations à différents niveaux qu'un cadre peut entreprendre. Quant à la prise de décision, c'est autre chose: à chacun ses responsabilités, et le patron doit laisser à ses subalternes les juridictions qui leur reviennent.

Depuis un an, faute de responsables et de gens suffisamment intéressés, il n'y a plus de journal d'entreprise. On communique entre cadres par des bulletins spéciaux, des circulaires administratives sur les nouvelles normes ou politiques. Il y a aussi beaucoup de rencontres générales dans une perspective d'information, de consultation ou de sondage d'opinion. Ces rencontres se tiennent au minimum à tous les mois.

TABLEAU 7- DEFINITION DE FONCTIONS

Secteur d'activité	A) BIENS DE CONSOMMATION					B) BIENS INDUSTRIELS			C)		D)	
	FABRICATION			DISTRIBUTION		FABRICATION			COMMUNICATIONS		FINANCE	
Numéro du dossier	4	6	9	1	7	2	8	11	10	3	5	12
1. Système utilisé	Hay	propre	propre	en voie de réalisation	Hay	Hay	en suspens	propre	propre	Hay et autre	propre	propre
2. Concrétisation	points	niveaux	niveaux	--	points	points	--	variable	niveau	points	points	points
3. Critères principaux												
a) Savoir faire	X	X	X	X	X	X	--	X	--	X	X	X
b) Prise de décision	X	X	X	X	X	X	--	X	--	X	X	X
c) Responsabilités/risques	X	X	X	X	X	X	--	X	--	X	X	X
d) Autres, additionnels	X	X	X	X	X	X	--	X	X (objectifs)	X	X	X
4. Responsabilité	comité	comité	comité	--	comité	comité	--	variable	comité	comité	comité	comité

TABLEAU 8 - ADMINISTRATION DES SALAIRES

Secteur d'activité	A) BIENS DE CONSOMMATION					B) BIENS INDUSTRIELS			C) COMMUNICATIONS		D) FINANCE	
	FABRICATION			DISTRIBUTION		FABRICATION						
Numéro du dossier	4	6	9	1	7	2	8	11	10	3	5	12
1. Révision des salaires individuels	Date d'anniversaire	date commune	date commune	date d'anniversaire	date d'anniversaire	date d'anniversaire	date commune	variable	date commune	date commune	date variable	date commune et anniversaire
2. Boni	systèmes arbitraires	système arbitraire	systèmes cohérents en partie	système en voie de réalisation	systèmes cohérents en partie	aucun	système cohérent	systèmes arbitraires	système arbitraire	aucun	aucun	aucun
3. Critères (salaires individuels)												
- évaluation/rendement	--	--	x	x	x	x	x	variable	x	x	x	x
- rendement/objectifs	--	--	x	x	--	--	x	variable	x	--	x	--
- expérience	x	--	x	x	--	--	x	variable	--	--	--	x
- marché du travail	x	x	x	x	--	--	x	variable	--	--	--	x

. TABLEAU 9 - LES POLITIQUES DE REMUNERATION

Secteur d'activité	A) BIENS DE CONSOMMATION					B) BIENS INDUSTRIELS			C) COMMUNICATIONS		D) FINANCE	
	FABRICATION			DISTRIBUTION		FABRICATION						
Numéro du dossier	4	6	9	1	7	2	8	11	10	3	5	12
Valeur des bénéfices/salaires (incluant les vacances)	37% incluant les vacances	de 20% à 30% en incluant les vacances	25% en incluant les vacances	de 20% à 30% en incluant les vacances	de 20% à 30% en incluant les vacances	de 15% à 26% en incluant les vacances	de 15% à 23% en incluant les vacances	inconnue	de 25% à 30% en incluant les vacances	de 33% à 43% en incluant les vacances	de 30% à 38% en incluant les vacances	25% incluant les vacances
Flexibilité dans le choix des bénéfices	non	non	oui	non	non	oui	non	oui	non	oui	non	non
Vacances annuelles des cadres												
3 semaines	entrée ou après 5 ans	entrée ou après 7 ans	entrée ou après 5 ans	entrée ou après 4 ans	entrée ou après 4 ans	entrée ou après 5 ans	entrée	variable	entrée	entrée ou après 3 ans	dès l'entrée	entrée
4 semaines	après 12 ans	après 19 ans	après 15 ans	après 10 ans	après 10 ans	après 11 ans	après 5 ans	variable	après 3 ans	après 14 ans	--	après 15 ans
5 semaines	après 17 ans	après 29 ans	après 25 ans	après 22 ans	après 22 ans	après 21 ans	--	variable	après 18 ans	après 24 ans	--	après 25 ans
6 semaines	après 25 ans	--	--	--	--	après 24 ans	--	variable	--	--	--	--

TABLEAU 10- EVALUATION ET PROMOTION (DONNEES DETAILLEES)

Secteur d'activité	A) BIENS DE CONSOMMATION					B) BIENS INDUSTRIELS			C) COMMUNICATIONS		D) FINANCE	
	FABRICATION		DISTRIBUTION			FABRICATION						
Numéro du dossier	4	6	9	1	7	2	8	11	10	3	5	12
A) Définition d'objectifs	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
- système établi	oui	oui	oui	non	non	oui	non	non	non	oui	non	non
- degré d'application	peu appliqué	bien appliqué	bien appliqué	--	--	peu appliqué	--	--	--	bien appliqué	--	--
- périodicité	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	variable	annuelle	trimestrielle	annuelle	annuelle
B) Evaluation	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	annuelle	variable	annuelle	trimestrielle	annuelle	annuelle
C) Promotion												
a) priorité à l'intérieur	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
b) affichage des postes	non	non	toujours	non	parfois	parfois	non	variable	toujours	non	rarement	variable
c) dossiers d'information	informatique	fiches	non	non	fiches	fiches	non	variable	non	non	informatique	fiches
d) prise de décision	comité	comité	questionnaire	le personnel en consultation	comité	questionnaire	comité	variable	comité	comité	le personnel en consultation	comité
D) Discrimination												
a) par la langue	non	non	non	non	non	non	non	non	non	non	non	non
b) par le sexe	non	non	non	oui	oui	non	non	non	non	non	non	non
c) par l'origine	non	non	non	non	oui	non	non	non	non	non	non	non
d) langue de travail au siège social	bilinguisme	anglais	bilinguisme	français	bilinguisme	anglais	français	bilinguisme	français	anglais	français	français

TABLEAU 11- FORMATION ET DEVELOPPEMENT

Secteur d'activité	A) BIENS DE CONSOMMATION					B) BIENS INDUSTRIELS			C) COMMUNICATIONS		D) FINANCE	
	FABRICATION			DISTRIBUTION		FABRICATION						
Numéro du dossier	4	6	9	1	7	2	8	11	10	3	5	12
1. Existence d'un plan de carrière	non	oui	non	non	non	non	non	oui (niveau corporatif)	non	non	oui	non
2. Existence d'un plan de préparation aux promotions	oui	non	non	non	non	non	non	oui	non	non	oui	non
3. Formation sur place: cours, seminars	oui	à venir	oui	non	spéciale	oui	non	non	oui	oui	oui	oui
4. Formation à l'extérieur: cours, seminars	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
5. Problèmes de deuxième carrière	oui	--	non	non	oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui

ANNEXE

LE MALAISE DES CADRES : UN DEFI A L'ENTREPRISE

NOTE SUR L'ANNEXE

Comme le mentionne l'introduction, on a jugé utile de reproduire en Annexe le texte qui suit.

Publié en 1973, il présente, de la situation des cadres, une image moins optimiste que celle qui se dégage du dossier qu'on vient de lire. Il avait été rédigé à la suite de nombreuses réunions au cours desquelles les participants s'étaient efforcés d'analyser en profondeur le malaise des cadres, en tenant compte des aspirations de cette catégorie d'employés, mais aussi de leur influence sur la qualité des relations du travail et sur les divers éléments de l'efficacité de l'entreprise.

Désireux de respecter le caractère plus quantitatif et plus descriptif de la deuxième étude, le comité responsable s'est interdit de poser un jugement sur la valeur respective de ces deux documents.

Entre l'un et l'autre, on trouvera des ambiguités et même des disparités sur lesquelles une nouvelle recherche permettrait d'apporter des éclaircissements très utiles.

AVANT-PROPOS

Il faut remonter trois années en arrière, au moment plus précisément où la syndicalisation des cadres s'apprêtait à recevoir la sanction du législateur, pour retrouver le début des travaux du Centre des Dirigeants d'Entreprise sur le malaise des cadres. Au cours de cette période, plusieurs centaines de personnes- patrons, cadres, universitaires- ont participé de diverses manières à cette recherche.

Le présent document constitue un bref résumé d'une étude plus élaborée sur le sujet (1) qui est disponible au secrétariat du CDE.

Bien que le climat général du Québec soit actuellement quelque peu refroidi à l'endroit du syndicalisme et que le regroupement des cadres en syndicats ne représente plus la même menace, le CDE ne croit pas qu'il soit opportun pour l'entreprise de se désintéresser de cette question; la présente accalmie, fort probablement provisoire, doit au contraire être mise à profit par chaque organisation concernée par le problème pour apporter à ses attitudes, à ses structures de même qu'à ses principales politiques les réformes qui s'imposent avant que la tempête ne se lève de nouveau. Si l'entreprise ne consent pas dans des délais raisonnables les efforts de transformation exigés d'elle par une société de plus en plus sévère à son endroit (2), il est fort à craindre que l'Etat ou le syndicalisme, ou même les deux ensemble, ne se mettent bientôt à la tâche et par leurs interventions modifient encore plus profondément l'environnement qui conditionne le fonctionnement de ce qu'il est convenu d'appeler le système de libre entreprise qui prévaut encore en Amérique. Il apparaît par ailleurs à peu près certain qu'une action énergique de l'entreprise pour revaloriser la situation de ses cadres rendra inutile l'intervention de ces agents extérieurs en même temps qu'elle contribuera à préparer l'avènement d'une entreprise de demain encore plus efficace de même que plus soucieuse de la

---

(1) Centre des Dirigeants d'Entreprise, Le malaise des cadres: un défi à l'entreprise, texte ronéotypé, avril 1973, 120 pages.

(2) " The Corporation is no better, no worse than society at large. The trouble is that, today, society expects more from the corporation than it has in the past. " Business Week, May 27, 1972.

promotion de ses ressources humaines et de ses responsabilités à l'endroit de la collectivité (3).

L'Entreprise désire-t-elle voir se former en son sein un élément de contestation par le regroupement en syndicats d'une partie de ses cadres ? Est-elle disposée à voir son efficacité et son rendement diminuer encore longtemps par la présence chez elle d'administrateurs insatisfaits de leur travail, en état de conflit permanent avec leur employeur ou, comme des études de plus en plus nombreuses le démontrent, en voie de décrocher? L'Entreprise est-elle prête à participer dès maintenant à l'élaboration avec ses cadres des solutions qui s'imposent et à l'application des mécanismes nécessaires, quelque audacieux qu'ils apparaissent? L'Entreprise est-elle en mesure de faire de tous ses cadres des partenaires à part entière du management et à leur octroyer un statut correspondant?

Avec ce rapport, le Centre des Dirigeants d'Entreprise se fait en quelque sorte le porte-parole auprès de la haute direction des entreprises des doléances de son personnel de cadres afin qu'elle prenne conscience des problèmes et initie sans délai les transformations commandées par la situation.

Même s'il admet qu'ultimement c'est à chaque entreprise qu'il importe d'effectuer chez elle les rétablissements souhaitables, le Centre désire manifester sa disponibilité et offrir sa collaboration en vue de la promotion des cadres avec les organisations qui estiment pouvoir utiliser avec profit ses ressources et sa vocation de carrefour.

Ce document se veut également un appel aux nombreux cadres de l'entreprise afin que dans cette situation complexe, ambiguë et difficile qui est la leur, ils évitent de recourir aux premiers expédients qui s'offriront à eux. En les enjoignant d'adopter une attitude attentive et critique face au problème qui les sollicite, le CDE espère tout au moins que leur démarche et leur recherche pour un meilleur statut au sein de l'entreprise, en soi éminemment

---

(3) Sur la dynamique de la réforme de l'entreprise, voir Centre des Dirigeants d'Entreprise, Eléments d'une stratégie de l'Entreprise, Dossier Commerce, Janvier '72, Publié également dans la revue Relations Industrielles, vol.26, No 4, Déc. '71.

valables, s'entreprennent à partir du postulat fondamental de leur allégeance et de leur appartenance à l'entreprise qui utilise leurs services.

INTRODUCTION

Le malaise des cadres appartient à cette catégorie de questions dont on est tout surpris d'apprendre qu'elles puissent être la source de problèmes. Comment, en difficulté ces cadres de l'entreprise grassement rémunérés, ces banlieusards consommateurs au train de vie élevé, ces associés du pouvoir, ces " boss" de l'entreprise? Eh bien oui. Certains des problèmes inhérents à la civilisation industrielle contemporaine, qui se sont depuis longtemps fait sentir au niveau des travailleurs, viennent de les rattraper. Ils sont, pour un certain nombre du moins, en pleine crise. Certes, leur situation n'a rien de commun avec l'indigence aiguë et l'insécurité permanente que connaissent les pauvres ou les défavorisés. Ils ne vivent pas non plus dans cet état de resserrement qui constitue le lot quotidien d'une portion importante de la masse ouvrière. Leurs problèmes sont d'une ampleur relative, mais réels. Une abondante littérature sur le sujet ne permet plus de nier le problème. Les études du CDE l'ont en outre confirmé: il y a bel et bien un malaise et un malaise profond chez un nombre grandissant de cadres, surtout ceux des grandes organisations. En témoigne d'ailleurs le phénomène, encore marginal mais s'accentuant dangereusement chez nos voisins du sud, des " executive drop-outs" ainsi que cette diminution inquiétante de la productivité chez les administrateurs d'entreprises américaines qui préoccupe de plus en plus la haute direction.

1.- UN CADRE: C'EST QUOI?

Le mot cadre nous est arrivé récemment d'Europe où la stratification sociale rigide des vieux pays avait depuis longtemps identifié cette catégorie sociale spécifique. Le cadre, c'est un personnage aux cent visages: c'est à la fois le contremaître et le directeur du personnel, le chef de chantier et le directeur adjoint d'un service dans une commission scolaire de même que le chef de département d'une institution hospitalière; c'est l'économiste à l'emploi du gouvernement et le directeur des ventes d'une firme manufacturière. En définitive, le cadre souffre d'être un " mal nommé". Aussi s'emploie-t-on souvent à le définir par la négative: le monde non-ouvrier.

Les définitions du cadre sont aussi nombreuses que les auteurs qui en traitent. Proposons celle de M. Jean-Réal Cardin:

> " Essentiellement les cadres d'une entreprise constituent le groupe de personnes qui ne sont pas membres du conseil d'administration, et qui ne prennent pas de décision quant aux politiques générales de l'entreprise, mais qui, à un niveau ou un autre, participent à l'administration, au contrôle ou au conseil de cette entreprise. Ils englobent, sous ce chef, tous ceux qui ne sont pas de purs exécutants mais qui, au contraire, détiennent une part d'initiative et de responsabilité, soit humaine (direction d'un personnel), soit scientifique, technique ou administrative."

Pour sa part, le CDE a adopté pour les fins de ses recherches la définition suivante:

> " Le cadre est celui qui participe à la gestion, qui élabore et/ou applique les politiques de l'entreprise avec responsabilité d'interprétation et en apportant une contribution personnelle aux décisions."

Cette définition, volontairement générale, inclut aussi bien le cadre

situé dans la ligne d'autorité (line) que le cadre affecté à un service professionnel (staff). Elle englobe habituellement le personnel d'encadrement qui va de chef de groupe à ce que l'on est convenu d'appeler la haute direction (1). Pour préciser davantage, il y a tout lieu de distinguer à l'intérieur de ce groupe hétérogène les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les cadres des premiers paliers qui constituent tous ensemble le personnel d'encadrement de l'entreprise.

2. LES SOURCES DU MALAISE DES CADRES

Le malaise des cadres est sérieux et complexe, car il provient de plusieurs sources à la fois. Il faut toutefois reconnaître que tous les cadres ne sont pas affectés de la même façon et n'éprouvent pas indistinctement et avec une intensité égale les facteurs d'insatisfaction décrits dans ce texte. Les cadres ne sont pas tous malheureux. On s'entend pour reconnaître que les plus affectés d'entre eux sont les cadres intermédiaires et les cadres des premiers niveaux. Plus près de la haute direction des entreprises, les cadres supérieurs possèdent souvent des conditions de travail privilégiées, même si l'on compte parmi eux de notables exceptions. Les recherches effectuées par le CDE ont révélé une nette polarisation du malaise des cadres autour des six griefs suivants:

Diminution progressive du statut du cadre et dévalorisation de sa situation sociale

Le métier de cadre s'est profondément socialisé au cours des dernières années. Devenu un être reproduit à des milliers d'exemplaires (2), situé

---

(1) La haute direction d'une entreprise est constituée de tous ceux qui participent à la définition, à la planification et à l'administration des politiques et des stratégies de l'entreprise. Ces personnes, représentées en général par le "chief executive" et ses collaborateurs immédiats, forment généralement ce que l'on nomme le comité de direction de l'entreprise.

(2) L'accroissement des cadres est un des phénomènes sociaux importants de la dernière décennie au Canada. La population des cadres par rapport à la main-d'oeuvre totale aurait presque doublé en effet dans le secteur manufacturier de 1951 à 1965, passant de 6.2% à 12.1%. CADRES, 4 mai 1972.

à tous les échelons des complexes structures administratives des organisations modernes, contraint de plus à remplir, à l'instar des travailleurs, une tâche souvent monotone et aliénante, le manager a vu son statut affaibli tant au plan de l'entreprise que de la société tout entière et a grossi les rangs des masses plus ou moins anonymes qui constituent maintenant la classe moyenne. A cette situation, s'ajoute tout l'inconfort d'une position sandwich occupée entre les travailleurs syndiqués et la haute direction des entreprises qui rend souvent très difficile l'exercice de ce rôle essentiel de trait-d'Union entre ces deux parties aux intérêts trop fréquemment opposés qui était traditionnellement réservé au cadre.

La faiblesse relative des rémunérations

Bien qu'ils jouissent d'une rémunération généralement au-dessus de la moyenne, les cadres, surtout ceux des premiers niveaux, voient avec une inquiétude grandissante l'écart se rétrécir inexorablement entre leurs revenus et ceux des travailleurs, ouvriers spécialisés et syndiqués principalement. Voué bien souvent à assumer une charge de travail qui ne cesse de s'accroître, le cadre déplore cette disparité croissante qui se crée entre le fardeau de ses tâches quotidiennes et sa rémunération. Il constate enfin trop souvent que ses programmes d'avantages sociaux sont peu adaptés à sa situation et trop fortement alignés sur ce que la convention collective octroie aux autres salariés.

L'insuffisance des communications

L'instauration d'une communication dynamique entre les divers éléments d'une même organisation, ou encore entre les diverses entités qui constituent l'entreprise, est devenue aujourd'hui une condition indispensable de l'intégration des cadres à l'entreprise et de leur appartenance à l'organisation. Or, les cadres déplorent qu'on n'accorde généralement pas à cet impératif tous les efforts commandés par la situation.

La déficience des communications adopte plusieurs visages: existence d'organigrammes non fonctionnels rendant les échanges et les contacts entre collaborateurs très difficiles; rétention volontaire des informations par certains services, circulation d'une information tamisée et parcellaire, non intégration des centres régionaux, etc... Autre conséquence de la centralisation des décisions, l'information tend à se raréfier. Dans ce domaine, on en vient facilement à donner moins que plus.

L'absence de participation aux décisions

Peu d'organisations ont vraiment réussi à aménager de façon convenable la participation des cadres aux multiples décisions qui s'y prennent chaque jour. Pourtant, le cadre sent que sa formation comme son expérience le rendent apte à jouer un rôle plus étendu à l'intérieur de son institution en contribuant, dans certaines limites évidemment, à son orientation et à la définition de ses objectifs. Pourtant, l'évolution actuelle est à rebours d'une telle décentralisation. La concentration des entreprises, qui obéit à d'exigeants impératifs de rentabilité, en octroyant ainsi à des décisions auparavant dépourvues de conséquences majeures une importance accrue, tend à situer à un niveau de plus en plus élevé des structures les centres effectifs de décision. Ce processus contribue à modifier les rapports des cadres avec la direction en déplaçant le pouvoir au détriment des premiers et en les reléguant même au rang d'exécutants, de conseillers techniques de leur institution ou tout simplement de courroie de transmission des directives de la haute direction.

En dernière analyse, l'on ne peut que constater à regret que si l'on a beaucoup parlé de participation dernièrement, rares sont les entreprises où elle a donné lieu à une pratique satisfaisante.

L'insécurité d'emploi

Depuis quelques années, le cadre, a l'instar de l'ouvrier, vit dans une situation de plus ou moins grande insécurité. Il participe d'abord à

cette insécurité sociale générale qui semble devenir le lot des sociétés modernes en état de perpétuelle évolution. La désuétude de plus en plus rapide des connaissances et des qualifications le touche ensuite particulièrement, lui qui tire son pouvoir de la maîtrise d'une technique ou d'une science. En outre, la dernière récession, qui a " jeté dans la rue " un grand nombre de cadres (de 300,000 à 400,000 cadres se cherchaient de l'emploi aux Etats-Unis en 1971) lui a fait réaliser la fragilité de sa situation et la faiblesse de sa protection ("l'ouvrier a au moins un syndicat pour le protéger").

L'évolution technologique extrêmement rapide, avec les impératifs de regroupement des unités de production et de rationalisation des structures qu'elle impose aux organisations, contribue à donner au changement une allure parfois brutale et menaçante qui accroît d'autant son insécurité et son manque de confiance. Enfin, les aléas et les contraintes qui affectent le cheminement de sa carrière dans l'organisation constituent souvent une source supplémentaire d'insécurité.

La conception prédominante jusqu'ici voulait que l'insécurité soit considérée comme un état normal du management devant être normalement compensé par une rémunération supérieure. De plus en plus de jeunes cadres remettent aujourd'hui en question cette façon de voir les choses. Il est permis d'avancer qu'une bonne part des réclamations qu'ils adressent présentement à leurs employeurs ont trait à l'octroi, sous une forme ou sous une autre, d'une certaine sécurité d'emploi.

L'arbitraire patronal

Considérés au départ comme partie intégrante de l'administration de l'entreprise, les cadres ont hérité des avantages et des inconvénients d'un contrat individuel de travail. L'un de ses aspects les plus déplorables, c'est qu'il octroie à toute fin pratique un pouvoir de vie et de mort à la

haute administration sur ses cadres, pouvoir qui devient de moins en moins acceptable à mesure que l'employeur devient plus anonyme et impersonnel. Cet arbitraire touche le cadre dans toutes les dimensions de sa situation de travail. Il tient au fait que celui-ci connaît rarement de façon précise et explicite ce qu'on attend vraiment de lui, la nature et l'ampleur de ses responsabilités et de ses devoirs envers son organisation, les frontières de son autorité ainsi que les principales modalités inhérentes à l'exercice quotidien de ses fonctions de représentant de l'employeur. Les cadres veulent donc connaître les règles du jeu qui régissent l'institution qui utilise leurs services.

Il ne saurait être question de croire que ces griefs s'appliquent dans chaque entreprise et avec la même intensité. Ils représentent plutôt, en vrac, le catalogue des revendications globales des cadres. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'ils existent, sont exprimés et qu'ils produisent chaque jour, par le fossé qu'ils créent, souvent imperceptiblement, entre la haute direction et les cadres, une réduction sensible du rendement de l'entreprise, difficile à mesurer sans doute, parce que variable suivant les institutions, mais réelle. L'économie canadienne, placée ces années-ci devant des impératifs d'adaptation sans précédent, peut-elle seulement tolérer que ses principales institutions créatrices de richesse opèrent avec une rentabilité sous-optimale?

Sur le plan individuel, l'insatisfaction du cadre appelle des conséquences qui se nomment anxiété, frustration, révolte quand ce n'est pas tout simplement démission, manque de confiance et perte d'enthousiasme envers l'avenir. Le stress qu'elle entraîne amène tout son cortège de répercussions sur la vie personnelle, professionnelle et familiale de l'individu.

3.- LES SOLUTIONS

Elles existent. Plusieurs sont possibles. Elles exigent toutefois un effort original de créativité, un courage à toute épreuve pour implanter les

réformes nécessaires et une forte dose de persévérance. Il s'agit pour le patronat, et les cadres bien sûr, d'effectuer leur prise de conscience et de déterminer les axes de réforme les plus réalistes et les plus susceptibles de remédier en profondeur au problème.

Le syndicalisme de cadres

Jadis réservé aux seuls travailleurs, le syndicalisme a récemment commencé à attirer les cadres. De plus en plus d'individus voient en effet dans le syndicalisme la réponse à tous les maux. Quelque 100,000 cadres auraient opté à ce jour pour ce remède au Québec. Ils se retrouvent principalement, il faut en convenir, à l'intérieur des institutions des secteurs public et parapublic où prédomine encore trop souvent une mentalité de fonctionnaires et où également la complexité et la rigidité de l'appareil bureaucratique interdisent fréquemment d'envisager avec réalisme des modifications profondes dans les structures en place. Par contre, la syndicalisation des cadres n'a pas encore réussi à établir des têtes de pont significatives à l'intérieur du secteur privé. Mais l'importance des remous qui se produisent en certains endroits laisse toutefois anticiper une syndicalisation prochaine plus massive du personnel de cadres des grosses entreprises privées s'il appert qu'il n'y a pas d'autres issues possibles.

Bien qu'il se soit avéré positif en certains endroits, le syndicalisme n'apparaît point l'institution la mieux adaptée pour remédier aux problèmes des cadres, ceux du secteur privé à tout le moins. En effet, l syndicalisme, celui que l'on connaît en tout cas, éprouve des difficultés à s'attaquer aux vrais problèmes qui sont à la source du malaise des cadres: hors les domaines reliés à la rémunération et à la sécurité des salariés, le syndicalisme apparaît plutôt dépourvu et souvent non intéressé. En fait, on ne peut que constater et déplorer sa capitulation devant les efforts à fournir pour revaloriser en profondeur le travail humain. De plus, ses méthodes par trop souvent agressives, et certainement non adaptées à la situation très particulière des cadres à l'intérieur de leur institution, risquent de tendre inutile-

ment les rapports entre la haute direction et ses cadres et par la suite de compromettre sérieusement tout dialogue entre les parties.

Ce qui est encore plus sérieux toutefois, la syndicalisation des cadres placerait ceux-ci dans une inconfortable situation de dualité en leur imposant une double allégeance conflictuelle. Les cadres syndiqués risquent enfin de se voir assez rapidement amputés d'une portion au moins de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs, au profit des échelons supérieurs, par des organisations doutant de leur fidélité. Bénéficiant d'une sécurité accrue, il n'est pas certain que des cadres ainsi atrophiés voient leur situation vraiment améliorée. En dernier ressort, c'est rien de moins que leur promotion et leur émancipation au sein de l'entreprise qui sont ainsi compromises.

L' " Executive drop-out"

C'est la nouvelle facette de la révolution culturelle américaine qui commencée avec la jeunesse hippie gagne maintenant les cadres du " big business". Un nombre grandissant d'administrateurs aux rémunérations élevées qui en ont assez d'oeuvrer à l'intérieur des vastes et déshumanisantes organisations modernes décrochent et optent pour des solutions strictement individuelles à leurs problèmes. En réaction contre la démesure, dit Marshall McLuhan, ces cadres cherchent à retourner au niveau du quotidien et à découvrir dans les petites activités à l'échelle humaine un sens nouveau à leur vie "d'hommes de l'organisation". Ils contestent les valeurs qui président au fonctionnement de l'entreprise, récusent leurs implications sur la vie familiale et celle du travail et veulent en conséquence tout laisser tomber.

Cette voie n'est pas acceptable. Bien qu'elle apparaisse à certains points de vue comme l'aboutissement courageux du cheminement de certains cadres lucides et non enclins, pour diverses raisons, à partir sur le sentier de la guerre pour faire connaître leur insatisfaction et les sources de leur malaise, cette démission est la plupart du temps porteuse de bien trop de découragement, de désillusion, de cynisme même,quand elle ne détruit pas tout

simplement ce qu'il y a de meilleur en l'homme, pour qu'on puisse seulement y rester insensible ou même accepter qu'elle soit retenue comme un remède valable à l'insatisfaction des cadres. En outre, sa généralisation va inévitablement entraîner un sérieux appauvrissement du management des organisations, générer par là une plus ou moins grande inefficacité sociale et causer enfin des problèmes sociaux non négligeables.

Les associations de cadres

En plusieurs endroits, les cadres conscients du caractère collectif de leur malaise et désireux d'y apporter des correctifs ont choisi de se regrouper en associations. Celles-ci ont pris une foule de variantes et de formes différentes.

Ces associations peuvent certainement contribuer à déclencher une saine prise de conscience chez les cadres de l'entreprise et être à l'origine d'un renouveau du management. Là peut-être plus qu'ailleurs, " tout est dans la façon". La capacité des cadres réunis en associations d'engager un dialogue constructif avec la haute direction, et donc de participer positivement et sereinement aux réformes qui s'imposent, dépend de plusieurs facteurs instables et précaires. Tout est affaire, tant de la part de la direction que des cadres eux-mêmes, de mentalité, d'attitude et de comportement. Le grand danger qui guette généralement ces associations, c'est qu'elles développent un comportement agressif qui, soit les rapproche de l'action syndicale, soit les fasse percevoir comme apparentées au syndicalisme par une haute direction plutôt indisposée à l'endroit de toute attitude ressemblant de près ou de loin au syndicalisme des travailleurs. Par ailleurs, l'expérience enseigne que là où ils se sont formés en association depuis quelque temps déjà, les cadres n'ont pas réussi à atteindre les premiers objectifs qu'ils s'étaient fixés, à savoir le développement d'un niveau élevé de préoccupations et le maintien d'un dialogue centré sur des questions fondamentales avec la haute direction de leurs entreprises.

L'action de l'entreprise et la réforme du management

Le syndicalisme et les associations de cadres risquent à plus ou moins long terme d'introduire à la tête de l'entreprise des rapports fondés sur l'opposition, le conflit et la force. L'alternative consiste plutôt à reconstituer l'unité du management sérieusement compromise par l'insatisfaction actuelle des cadres en aménageant une collaboration fructueuse entre la haute direction et les cadres et en établissant les mécanismes nécessaires à la réduction des inévitables conflits.

Le sort des cadres est donc en définitive entre les mains de la haute administration des entreprises. Et là-dessus le CDE est catégorique: l'entreprise dispose encore de quelques courtes années pour prendre l'initiative de sa transformation avant que des forces extérieures ne l'y contraignent. Le malaise des cadres ne fait que s'ajouter aux nombreux autres facteurs qui plaident déjà en faveur d'une réforme de l'entreprise. L'insatisfaction des administrateurs étant une affaire interne à l'entreprise, celle-ci contrôle l'ensemble des variables affectant le sort de son personnel exécutif. Il appartient donc au patronat québécois, puis à chaque firme individuelle, d'accentuer sans tarder sa prise de conscience et de mettre en branle les réformes qui s'imposent. Cette approche volontaire représente sans nul doute la voie la moins douloureuse. En somme, ce qu'on attend de l'entreprise, c'est qu'elle procède d'elle-même à un audacieux rajeunissement de ses structures, de ses modes de fonctionnement, de son style de gestion et de ses processus administratifs. A ce chapitre, les solutions sont nombreuses et diversifiées. Elles doivent cependant être soigneusement adaptées à la situation particulière de chaque organisation. On cherchera en vain une solution miracle à un problème de cette envergure. Exposons quelques-unes des nombreuses voies de solution susceptibles de concrétiser cette réforme, de valoriser vraiment le personnel de cadres à l'intérieur des organisations et de lui octroyer un statut digne des fonctions et des responsabilités qu'il assume.

Révision en profondeur des finalités de l'entreprise et adoucissement du concept de rentabilité à la base du fonctionnement des entreprises de façon à adapter les institutions aux impératifs de l'épanouissement des hommes et les rendre aptes à s'allier les différents groupes de citoyens, les jeunes en particulier.

Constitution de plus petites unités physiques de production (usines, divisions, départements) dans le but de créer des milieux de travail à grandeur humaine et le moins dépersonnalisés possible.

Mise en oeuvre d'une décentralisation maximale des opérations compatibles avec la nature des activités concernées et les nécessités de la rentabilité.

Application des théories modernes du management connues, entre autres, sous le vocable de gestion participative.

Définition par l'entreprise, en consultation avec ses cadres, de ses grands objectifs et de l'ensemble de ses politiques.

Utilisation plus fréquente du travail d'équipe comme moyen d'impliquer davantage les cadres dans la prise de décision.

Octroi au personnel de cadre de chaque niveau de responsabilités réelles leur permettant de jouer un rôle qui soit vraiment adapté à leur fonction, à leurs capacités et conforme aux besoins et objectifs de l'entreprise.

Recherche de l'enrichissement optimal des tâches. Important en ce qui regarde les cadres subalternes trop souvent relégués à des fonctions d'exécutants.

Etablissement à l'intérieur de l'entreprise d'une division-cadres, ou d'une section de la division du personnel, ou du moins désignation d'une per-

sonne spécialement chargée des relations avec les cadres.

Assouplissement de la pyramide hiérarchique de l'organisation et accentuation des efforts en vue de réduire les excès au niveau des marques extérieures rappelant trop ouvertement la relation de supérieur à subordonné; remplacement en somme de l'organigramme traditionnel par des réseaux de communication fonctionnels.

Rédaction et publication à l'intérieur de l'entreprise de l'ensemble des politiques et des mesures concernant les cadres des différents niveaux afin qu'ils connaissent clairement les attentes à leur endroit et les règles du jeu devant présider à l'accomplissement de leurs fonctions. Personnalisation et assouplissement accrus des politiques de rémunération, incluant les avantages sociaux, de façon à permettre aux cadres de contribuer à la définition d'un mode individuel de rémunération conforme à leurs besoins.

Accentuation des possibilités de formation pour les cadres et établissement de programmes propres à permettre leur recyclage permanent.

Pratique d'une politique d'information beaucoup plus ouverte concernant les paramètres de l'entreprise: prix des produits, recherches, projets d'investissement,etc.

Octroi aux cadres d'un mécanisme de révision des décisions administratives les concernant; cette procédure d'arbitrage pourrait être statutaire relativement au congédiement.

Aménagement de la plus grande transférabilité possible des fonds de pension des cadres de façon à faciliter cette mobilité aussi désirable pour le cadre lui-même que pour l'entreprise.

De nombreuses autres voies de solution pourraient être avancées représentant autant de facteurs susceptibles de favoriser à plus ou moins longue échéance la promotion des cadres à l'intérieur de leurs organisations. Celles qui sont proposées plus haut, et qui pourraient chacune bénéficier d'un déve-

loppement plus élaboré, paraissent toutefois toucher à plusieurs des causes sérieuses du malaise des cadres et présenter un choix de solutions réalistes pour l'entreprise désireuse de s'attaquer aux sources du problème.

CONCLUSION

L'étude du CDE n'apporte pas de réponses simples et définitives au malaise des cadres. Elle pose le problème dans un contexte très large, le seul à vrai dire qui permette de l'envisager dans toute son ampleur et sa complexité. L'entreprise est-elle en mesure de relever ce défi de taille avant que l'Etat ne s'immisce dans ce domaine? La perspective d'une législation facilitant la syndicalisation des cadres a quelque peu contribué jusqu'à ce jour à favoriser la prise de conscience du patronat québécois. Il reste cependant beaucoup à faire. Verra-t-on prochainement se constituer un " front commun " patronal en vue de réaliser cette exigeante réforme de l'entreprise qui est si attendue?